LECTORAAT JEUGD - KENNISCENTRUM GEZONDHEID & WELZIJN

Krachten in de wijk gebundeld

Een onderzoek naar de interne en externe samenwerking van de sociale wijkteams in Zwolle

Werkplaatsen SOCIAAL DOMEIN

viaa Gereformeerde Hogeschool

Windesheim

Krachten in de wijk gebundeld

Een onderzoek naar de interne en externe samenwerking van de sociale wijkteams in Zwolle

Dr. M.S. de Vries

Drs. C. Teekman

E. Pruim MSc

December 2016

Krachten in de wijk gebundeld

Een onderzoek naar de interne en externe samenwerking van de sociale wijkteams in Zwolle

Uitgevoerd door het lectoraat Jeugd en het lectoraat Innoveren met Ouderen van Hogeschool Windesheim en het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken van Hogeschool Viaa in opdracht van de gemeente Zwolle

Dr. M.S. de Vries

Drs. C. Teekman

E. Pruim MSc

December 2016

ISBN978-90-77901-83-0

Hogeschool Windesheim

Lectoraat Jeugd

Postbus 10090

8000 GB Zwolle

088 4699823

Alle rechten voorbehouden

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteurs.

Woord vooraf

In december 2012 heeft de gemeenteraad van Zwolle een visienota op het sociaal domein vastgesteld. De instelling van een Sociaal Wijkteam was een essentieel onderdeel van deze visie. Een visie die door wethouder Nelleke Vedelaar werd betiteld als vertrekpunt, als richting en niet als blauwdruk.

Over het Sociaal Wijkteam werd het volgende in de visienota geschreven: *"De medewerkers die in netwerkverband het Sociaal Wijkteam vormen zijn in staat om vanuit een generalistische aanpak een breed scala aan ondersteuningsvragen te beantwoorden. En, zij kunnen specialisten erbij halen waar nodig"*.

Inmiddels is het december 2016, vier jaren na vaststelling van de visienota en bijna twee jaren na de start van het Sociaal Wijkteam in Zwolle. Twee jaren van praktijkervaring hebben laten zien dat het sociaal domein en het Sociaal Wijkteam inderdaad niet te vangen zijn in een blauwdruk. Snel na vertrek was er maar één richting en dat was een duik in het diepe. Het is bewonderenswaardig hoe gemotiveerde professionals binnen het Sociaal Wijkteam en bij aanbieders van zorg en ondersteuning, vanuit een volstrekt nieuwe situatie tot betekenisvolle samenwerking zijn gekomen. Daar is letterlijk en figuurlijk leergeld voor betaald, met vallen en opstaan is er inmiddels een basis bereikt voor verbetering.

Dit onderzoek gaat over het verloop van en de ervaringen met de samenwerking binnen de Zwolse sociale wijkteams en de samenwerking tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders. Het gaat over de afgelopen twee jaar, over het vallen en opstaan en geeft handvatten voor verbetering. Een proces en een resultaat dat is voortgekomen uit samenwerking met de Zwolse hogescholen Viaa en Windesheim.

De aanbevelingen verdienen het echt om opgevolgd te worden. Uiteindelijk zijn deze in het belang van onze inwoners die (tijdelijk) zorg en/of ondersteuning nodig hebben. Alleen daarom al wens ik dat de opvolging van de aanbevelingen goed gevolgd wordt. Die lees ik graag in een volgende publicatie wat overigens ook geldt voor de uitwerkingen van "de parelwerkgroep". Alleen al deze naam maakt belofte.

Veel leesplezier gewenst.

Zwolle, 19 december 2016

Henk Procé, Programmamanager Sociaal Domein gemeente Zwolle

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over het verloop van en de ervaringen met de samenwerking binnen de Zwolse sociale wijkteams en de samenwerking tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders. De vraag die hierbij centraal staat luidt:

Op welke wijze krijgt de samenwerking binnen de sociale wijkteams en tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders in Zwolle vorm en wat zijn hiervan de mogelijke gevolgen voor de geboden hulpverlening?

Voor het beantwoorden van deze centrale vraag is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Allereerst heeft er een literatuuronderzoek plaatsgevonden en zijn verschillende beleidsdocumenten bestudeerd. Vervolgens werd er een veldonderzoek uitgevoerd. De vragen aan de professionals binnen de sociale wijkteams die betrekking hebben op hun ervaringen met de interne en externe samenwerking werden meegenomen in de internetvragenlijst die jaarlijks door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken van Hogeschool Viaa/ Werkplaats Sociaal Domein wordt uitgezet in het kader van haar onderzoek naar de leerinfrastructuur binnen sociale wijkteams. De uitkomsten van het onderzoek 'In de Running…' van Teekman e.a. (2016) zijn gebruikt om in dit rapport de interne samenwerking binnen de sociale wijkteams te beschrijven. Aansluitend heeft er een gesprek plaatsgevonden met verschillende wijkteammedewerkers om zo een verdiepingsslag te maken ten aanzien van de informatie die met behulp van de vragenlijst werd verzameld. Daarnaast hebben er interviews plaatsgevonden met twaalf medewerkers van acht aanbieders van specialistische en/of intensieve zorg/hulp.

In de beschrijving en analyse van de samenwerking binnen de sociale wijkteams in Zwolle en de samenwerking tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders werd in het bijzonder gekeken naar omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking, belangen van partners en hun wisselwerking, de structuur en sturing van de samenwerking, politiek-bestuurlijke processen en de onderlinge communicatie.

De samenwerking binnen de sociale wijkteams verloopt steeds beter. Begin 2016 vonden er veel personele wisselingen plaats in de sociale wijkteams waar een negatief effect van uitging op de samenwerking. In de tweede helft van 2016 is er een meer stabiele basis in de teams ontstaan en zijn wijkteammedewerkers meer veiligheid gaan ervaren binnen hun teams, een belangrijke voorwaarde om tot samenwerking te kunnen komen. De complexiteit van de hulpvragen die bij de sociale wijkteams terecht komen is groot. Inmiddels hebben wijkteammedewerkers beter zicht gekregen op de deskundigheid en expertise van hun collega's en voelen zij zich vrij om met elkaar mee te lopen en van elkaar te leren. Medewerkers zijn tevreden over zichzelf, over de aanwezige kwaliteiten en competenties in het team. Zij geven aan met de huidige samenstelling van het team alle hulpvragen te kunnen oppakken. Het begrip generalistisch werken en de toepassing hiervan in de sociale wijkteams is nog duidelijk in ontwikkeling waarbij er een beweging zichtbaar lijkt van generalistisch naar meer specialistisch werken. Wijkteammedewerkers zien wel een potentieel spanningsveld waar het gaat om de balans tussen de band met de (moeder)organisatie en het mandaat en de autonomie die je nodig hebt om als team te kunnen functioneren.

De samenwerking tussen wijkteammedewerkers en specialistische zorgaanbieders is voor verbetering vatbaar. Naarmate samenwerking met aanbieders intensiever wordt

zijn wijkteammedewerkers meer tevreden over die samenwerking. Wijkteammedewerkers blijken in de praktijk het vaakst samen te werken met, en dus het meest tevreden te zijn over, aanbieders die werkzaam zijn in de maatschappelijke ondersteuning en zorg. Eerdere samenwerking tussen wijkteammedewerkers en zorgaanbieders blijkt sterk van invloed op zowel de mate als de beleving van de samenwerking. Wijkteammedewerkers hebben het best zicht op en vertrouwen in de deskundigheid van de zorgaanbieders waarmee zij ook in het verleden al hebben samengewerkt en vice versa. Voor zorgaanbieders hangt het vertrouwen dat zij hebben in de deskundigheid van wijkteammedewerkers voor een belangrijk deel af van de achtergrond van die betreffende medewerkers met als gevolg dat het streven naar een generalistische werkwijze bij de wijkteams ten koste gaat van het vertrouwen dat aanbieders hebben in de deskundigheid van wijkteammedewerkers. De ontwikkeling die nu lijkt te zijn ingezet naar meer specialistisch werken binnen de wijkteams zal vanuit de zorgaanbieders dus als positief worden beoordeeld. De samenwerking tussen wijkteammedewerkers en aanbieders wordt belemmerd door wederzijdse onduidelijkheid over het moment en de wijze van in- en uitvoegen van aanbieders. Zo zouden aanbieders graag in een eerder stadium meedenken bij een hulpvraag. Ook de verdeling van verantwoordelijkheden ten aanzien van het samenwerkingsproces en de inhoudelijke zorg en hulpverlening en de mogelijkheden en beperkingen van informatie-uitwisseling binnen het kader van de privacyregelgeving blijken niet duidelijk te zijn voor wijkteammedewerkers en aanbieders. Volgens een groot deel van de zorgaanbieders is de beschikbaarheid van financiële middelen, en dus niet de zorgvraag van de inwoner, op dit moment richtinggevend in de samenwerking met de sociale wijkteams. Een meerderheid van de wijkteammedewerkers ervaart dit anders, al spelen de budgetplafonds van aanbieders momenteel wel een rol bij de doorverwijzing van inwoners met een zorg- of hulpvraag. Ondanks deze samenwerkingsbelemmeringen geven zowel wijkteammedewerkers als zorgaanbieders aan dat zij over het algemeen tot inhoudelijke consensus komen over de zorg en hulpverlening die wordt geleverd aan inwoners.

De samenwerking tussen wijkteammedewerkers en zorgaanbieders is erbij gebaat wanneer er in gezamenlijkheid afspraken gemaakt worden over wanneer en op welke wijze er door de aanbieders wordt in- en uitgevoegd en over de informatie-uitwisseling. De wijkteams zouden hierin meer hun regierol moeten oppakken. Het gezamenlijk bespreken van onderliggend onderzoek en van concrete casuïstiek zou hieraan een bijdrage kunnen leveren. Het is van belang daarbij oog te hebben voor en te spreken over elkaars belangen in de samenwerking. Door in gezamenlijkheid afspraken te maken groeit de wederzijdse bekendheid wat de samenwerking ten goede zal komen en daarmee de kwaliteit van de zorg en hulpverlening aan de inwoners in Zwolle.

Inhoud

Woord vooraf 3
Samenvatting 5
Hoofdstuk 1 Het onderzoek 9
1.1 Sociale wijkteams in Zwolle 9
1.2 Doel- en vraagstelling 9
1.3 Onderzoeksmethoden 10
1.4 Leeswijzer 10
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader 11
2.1 Samenwerking en sociale wijkteams 11
2.2 Succesvol samenwerken in de publieke dienstverlening 12
2.2.1 Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking 12
2.2.2 Belangen van partners en hun wisselwerking 13
2.2.3 Structuur en sturing 15
2.2.4 Politiek-bestuurlijke processen 16
2.2.5 Communicatie 17
2.3 Samenwerking en sociale wijkteams: een theoretisch perspectief 18
Hoofdstuk 3 Samenwerking binnen het sociale wijkteam 21
3.1 Vragen om hulp of advies 21
3.2 Samenwerking in het team 22
3.3 Uiten van meningen 23
3.4 Aanwezige kwaliteiten 24
3.5 Generalistisch werken 25
Hoofdstuk 4 Samenwerking tussen sociale wijkteams en zorgaanbieders 27
4.1 Samenwerking met zorgaanbieders: de sociale wijkteams aan het woord 27
4.1.1 Mate en beoordeling van de samenwerking 27
4.1.2 Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking 28
4.1.3 Belangen van partners en hun wisselwerking 29
4.1.4 Structuur & sturing 30
4.1.5 Politiek-bestuurlijke processen 31
4.1.6 Communicatie 32
4.2 Samenwerking met sociale wijkteams: het perspectief van de zorgaanbieders 33
4.2.1 Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking 33
4.2.2 Belangen van partners en hun wisselwerking 34
4.2.3 Structuur en sturing 34
4.2.4 Politiek-bestuurlijke processen 35
4.2.5 Communicatie 36

Hoofdstuk 5 Conclusies & aanbevelingen 37
5.1 Interne samenwerking 37
Ontwikkelingen op personeel gebied 37
Veiligheid in het team 37
Inhoud van het vak 38
Rol moederorganisaties 38
Generalistisch werken 38
5.2 Externe samenwerking 39
Intensiteit van de samenwerking 39
Eerdere samenwerking 39
In- en uitvoegen 39
Openstaan voor elkaars inbreng 39
Regie en verdeling van verantwoordelijkheden 39
Systeemvraagstukken als belemmering voor samenwerking 40
Communicatie 40
5.3 Aanbevelingen 40
Literatuur 41
Bijlage I Parelwerkgroep 45
Bijlage II Respondenten 46

Hoofdstuk 1 Het onderzoek

1.1 Sociale wijkteams in Zwolle

Per 1 januari 2015 hebben verschillende gemeenten, waaronder de gemeente Zwolle, sociale wijkteams ingericht waarin professionals vanuit verschillende organisaties gezamenlijk vorm moeten geven aan de aanpak van problemen in het sociaal domein. Gemeenten kunnen verschillende keuzes maken ten aanzien van het handelingsbereik van sociale wijkteams, keuzes die de doelgroep van het team (van alleen multiprobleemgezinnen tot alle huishoudens in de wijk), maar ook de taakomvang van het team betreffen (van voornamelijk signalerend en regisserend tot signalerend, regisserend en interveniërend) (Oude Vrielink e.a., 2014). Voor wat betreft de concrete inrichting en organisatie van de sociale wijkteams kunnen gemeenten vervolgens kiezen voor één of meerdere (integrale en/of focus) teams die kunnen worden bemenst met generalisten en/of specialisten (Clarijs, 2014). De keuzes die gemeenten maken ten aanzien de inrichting en organisatie van de sociale wijkteams zijn van invloed op de resultaten die door de teams worden behaald. De samenwerking binnen het sociale wijkteam, maar ook met aanbieders buiten het sociale wijkteam is een cruciaal onderdeel hiervan. Van Delden (2014) benoemt als zwakke kant van het werken in sociale wijkteams de onduidelijke, soms gespannen of competitieve relatie met specialistische aanbieders als GGZ, dementiezorg en jeugdzorg.

De gemeente Zwolle heeft gekozen voor vijf sociale wijkteams die worden bemenst door medewerkers van de gemeente, Travers Welzijn, De Kern, MEE IJsseloevers, de GGD en Bureau Jeugdzorg die generalistisch werken en de doelgroep 0 tot 100 jaar als uitgangspunt hebben. Zij geven informatie, advies en ondersteuning bij onder andere opvoeden, opgroeien, dagbesteding of een lichamelijke beperking. Voor de gespecialiseerde zorg of hulpverlening die niet door de wijkteams zelf geleverd kan worden zijn ongeveer 200 zorgaanbieders gecontracteerd.

1.2 Doel- en vraagstelling

Met dit onderzoek wordt beoogd inzicht te bieden in het verloop van en de ervaringen met de samenwerking binnen de Zwolse sociale wijkteams en de samenwerking tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders. Het onderzoek resulteert vervolgens in een advies aan de gemeente Zwolle over de wijze waarop de sociale wijkteams de interne en externe samenwerking en daarmee de geboden hulpverlening kunnen verbeteren. De vraag die hierbij centraal staat luidt dan ook:

Op welke wijze krijgt de samenwerking binnen de sociale wijkteams en tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders in Zwolle vorm en wat zijn hiervan de mogelijke gevolgen voor de geboden hulpverlening?

Deze centrale vraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Hoe is de samenwerking binnen de sociale wijkteams georganiseerd?
2. Hoe wordt de samenwerking binnen de sociale wijkteams ervaren door de wijkteammedewerkers?
3. Hoe is de samenwerking met en de toegang tot de specialistische zorgaanbieders georganiseerd?
4. Hoe wordt de samenwerking met en de toegang tot de specialistische

zorgaanbieders ervaren door de professionals in de sociale wijkteams en de specialistische zorgaanbieders?

5. Wat zijn de mogelijke gevolgen van de samenwerking voor de hulpverlening en op welke wijze kan de samenwerking worden geoptimaliseerd?

1.3 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksvragen 1 en 3 zijn beantwoord middels een literatuuronderzoek en het bestuderen van verschillende beleidsdocumenten. Vervolgens heeft er een veldonderzoek plaatsgevonden om de overige onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. De vragen aan de professionals binnen de sociale wijkteams die betrekking hebben op hun ervaringen met de interne en externe samenwerking werden meegenomen in de internetvragenlijst die jaarlijks door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken van Hogeschool Viaa/ werkplaats Sociaal Domein wordt uitgezet in het kader van haar onderzoek naar de leerinfrastructuur binnen sociale wijkteams. De uitkomsten van het onderzoek 'In de Running…' van Teekman e.a. (2016) zijn gebruikt om in dit rapport de interne samenwerking binnen de sociale wijkteams te beschrijven. Aansluitend heeft er een gesprek plaatsgevonden met verschillende wijkteammedewerkers om zo een verdiepingsslag te maken ten aanzien van de informatie die met behulp van de vragenlijst werd verzameld (zie bijlage I). Daarnaast hebben er interviews plaatsgevonden met twaalf medewerkers van acht aanbieders van specialistische en/of intensieve zorg/hulp (zie bijlage II). Met de opdrachtgever werd afgestemd welke organisaties voor het onderzoek zouden worden benaderd. Hiermee werd een antwoord geformuleerd op onderzoeksvragen 2 en 4. Met het beantwoorden van de onderzoeksvragen 1 t/m 4 werd inzichtelijk hoe de samenwerking binnen de sociale wijkteams en tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders verloopt en was het vervolgens mogelijk om ook onderzoeksvraag 5 te beantwoorden en om aanbevelingen te doen ten aanzien van de wijze waarop de sociale wijkteams in de gemeente Zwolle de interne en externe samenwerking en daarmee de geboden hulpverlening kunnen verbeteren.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de theoretische uitgangspunten geschetst die als leidraad dienen om de samenwerking binnen het sociale wijkteam en tussen het sociale wijkteam en de zorgaanbieders te kunnen beschrijven en analyseren. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens ingegaan op de samenwerking binnen het sociale wijkteam. In hoofdstuk 4 komt de samenwerking tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders aan de orde, zowel vanuit het perspectief van de wijkteammedewerkers als vanuit het perspectief van de zorgaanbieders. In hoofdstuk 5, tenslotte, worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Samenwerking en sociale wijkteams

"Samen kun je dingen bereiken die voor individuele organisaties ondenkbaar of onmogelijk zijn. Daarnaast worden we in maatschappelijk opzicht met vraagstukken geconfronteerd die geen enkele organisatie alleen kan oplossen en samen sta je sterker tegenover de bedreigingen van buiten. Alleen samen kunnen wij de uitdagingen en vragen van deze tijd aan […] Samenwerkingsvraagstukken zijn bij veel organisaties de bestuurlijke agenda gaan bepalen", aldus Kaats en Opheij (2012, p.18) over het grote belang van organisatorische samenwerking in de huidige tijd. Ook bij de aanpak van de (vaak complexe) problemen die zich voordoen in het sociaal domein is in toenemende mate aandacht voor samenwerking tussen organisaties en voor de wijze waarop deze vorm en inhoud moet krijgen.

Voor het succes van sociale wijkteams is van belang dat gemeenten aandacht hebben voor de vraag welke inrichting en organisatie past bij de eigen ambities en bij de eigen lokale context. Onderzoek (Larsen, Lubbe & De Boer, 2014; Oude Vrielink, Van der Kolk & Klok, 2014) laat zien dat het maatschappelijke en financiële rendement van sociale (wijk) teams samenhangt met keuzes rond de inrichting en organisatie. Per 1 januari 2015 heeft een meerderheid van de gemeenten, waaronder de gemeente Zwolle, sociale wijkteams ingericht waarin professionals vanuit verschillende organisaties gezamenlijk vorm moeten geven aan de aanpak van problemen in het sociaal domein. Daarmee wordt gekozen voor wat in de literatuur wel wordt aangeduid als *programmatische samenwerking*. Programmatische samenwerking heeft de volgende kenmerken (Van Delden, 2009, p.19):

- bedoeld om specifieke maatschappelijke problemen of opgaven aan te pakken,
- gericht op een meer effectieve uitvoering door professionele medewerkers,
- waarbij veel kennis moet worden uitgewisseld tussen complementaire partners,
- in de vorm van een duurzaam uitvoerend werkverband,
- tussen meerdere (meer dan twee) organisaties.

Zoals in het voorgaande hoofdstuk reeds kort aan de orde kwam, wordt als zwakke kant van het werken in sociale wijkteams wel de onduidelijke, soms gespannen of competitieve relatie met specialistische aanbieders als GGZ, dementiezorg en jeugdzorg genoemd (Van Delden, 2014). Waar het gaat om de samenwerking met deze aanbieders is als uitgangspunt in het beleid van de gemeente Zwolle het volgende vastgelegd. Medewerkers uit de sociale wijkteams moeten in staat zijn om tijdig specialistische en/of meer intensieve zorg in te schakelen. Hierbij valt onder andere te denken aan intensievere ondersteuning (individuele begeleiding, huishoudelijke hulp en dagbesteding) en specialistische jeugdzorg. De lichte en intensieve vormen van opvoedondersteuning zullen worden uitgevoerd vanuit het sociale wijkteam zelf. Daar waar zwaardere/ specialistische jeugdzorg nodig is, zal een weging moeten worden georganiseerd. Uit de ondersteuningsvraag kan ook blijken dat intensieve en/of specialistische ondersteuning nodig is. Zo kan het nodig zijn dat iemand een therapie moet volgen bij een psychotherapeut of dat de schuldenproblematiek dermate groot is dat een specialist van de afdeling schulddienstverlening erbij wordt gehaald. Bij twijfel over de noodzaak van intensieve of specialistische ondersteuning zal het sociale wijkteam een specialist vragen om mee te kijken (Gemeente Zwolle, 2014).

In dit hoofdstuk wordt het kader geschetst van waaruit zowel de interne samenwerking binnen de sociale wijkteams in Zwolle als de samenwerking tussen de sociale wijkteams en de zorgaanbieders kan worden bestudeerd.

2.2 Succesvol samenwerken in de publieke dienstverlening

In deze paragraaf worden de condities beschreven die van invloed zijn op de mate waarin samenwerking leidt tot de beoogde resultaten. Verschillende auteurs (Hearld e.a., 2015; Kaats & Opheij, 2012; Van Delden, 2009; De Bock, 2009; Schermerhorn, 1975) hebben onderzocht welke condities van invloed zijn op de resultaten van samenwerking van organisaties, in het bijzonder in de publieke dienstverlening. Zij komen tot een veelheid aan condities die als volgt geclusterd kunnen worden:

- Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking (o.a. bestaande verbanden, vertrouwen, samenwerkingsvaardigheden)
- Belangen van partners (*mutual gains*) en hun wisselwerking
- Structuur en sturing van de samenwerking
- Politiek-bestuurlijke processen
- Communicatie

Alle hiervoor genoemde resultaatscondities blijken relevant voor het verklaren van het succes van samenwerking. *"Er dringt zich geen hiërarchie tussen de invalshoeken op, dus het is waarschijnlijk dat elke invalshoek relevant is. […] Samenwerking verloopt als een stroom activiteiten, waarin condities ontstaan die de verdere gang van zaken weer beïnvloeden"*, aldus Van Delden (2009, p.45-46). Wanneer je (het succes van) de samenwerking binnen sociale wijkteams en tussen sociale wijkteams en aanbieders wilt onderzoeken, dan is een onderzoek vanuit verschillende invalshoeken dus wenselijk. In het navolgende worden de invalshoeken verder uitgewerkt.

2.2.1 Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking

Nederland kende met de nieuwe wetgevingen die van kracht werden op 1 januari 2015 de ingrijpendste stelselwijzigingen sinds de invoering van de AWBZ in 1968 (Wilken, 2016). Op dat moment werden vier nieuwe wetten ingevoerd: de Jeugdwet, de Participatiewet, de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) en de Wet langdurige zorg. Het kabinet wilde met deze vergaande herziening de omslag maken naar zorg dichtbij (Movisie, 2015). In plaats van landelijke overheden werden gemeenten meer verantwoordelijk voor de uitvoering van de wetgeving. De visie hierachter is dat gemeenten meer maatwerk kunnen bieden en kunnen inspelen op lokale omstandigheden en zorgbehoeften van cliënten. Doel hierbij is ook meer samenwerking tussen aanbieders (Rutte & Samson, 2012).

De roep om meer samenwerking is niet nieuw. Al jaren wordt hierop ingezet. In Nederland is sprake van een verkokerd maatschappelijk domein. Verkokering betekent een gebrekkige samenwerking tussen verschillende sectoren en actoren die zich met een probleem bezig houden (RMO, 2008). Verkokering bestaat volgens Schillemans (2008) uit vier problemen: versnippering van taken en bevoegdheden, gebrekkige coördinatie en afstemming, gebrekkige samenwerking tussen organisaties en falende communicatie. Met de transitie van 1 januari 2015 zou aan deze problemen gewerkt moeten worden: het werkveld moet ontkokerd worden.

Deze ontkokering moet niet alleen leiden tot een effectievere samenwerking en daarmee verbetering van de kwaliteit van hulpverlening, het heeft ook een kostenbesparing als doel. De kosten zijn in de loop van de jaren explosief gestegen met een jaarlijkse groei van 8,6 procent, ruim 25 miljard euro per jaar (Wilken, 2016).

De invoering van de nieuwe wetten op 1 januari 2015 maken op zichzelf niet het verschil. Natuurlijk bieden deze structuurveranderingen de mogelijkheid om op een andere manier samen te werken en de zorg vorm te geven. Maar naast deze transitie – die gericht is op wijzigingen in regels, wetten en financiële verhoudingen – zal een transformatie plaats moeten vinden. Op het Veld en Wachtmeester (2012) onderscheiden vier opgaven die te maken hebben met dit transformatieproces:

- De visievorming in de gemeente
- De vormgeving van een nieuw lokaal samenspel
- Het samenstellen van een nieuw aanbod
- De implementatie van een nieuwe werkwijze van professionals

Deze opgaven liggen op verschillende gebieden. Ten eerste moet de gemeente als verantwoordelijke in het sociale domein haar visie vormen. Van daaruit zullen lokale partijen een nieuwe vorm van samenwerking moeten vinden. Hun aanbod zal ook aangepast moeten worden: passend bij wat de veranderende wetgeving vraagt. Uiteindelijk zorgt dat voor een nieuwe werkwijze van professionals. Zij nemen dichter bij de burger plaats en daar past een nieuwe werkwijze bij. Waar het overheidsbeleid er voorheen op was gericht om voor burgers te zorgen van de wieg tot aan het graf, vergt de huidige transformatie van professionals dat zij burgers zo weinig afhankelijk mogelijk van formele zorg maken. Mocht er formele zorg nodig zijn, hebben collectieve voorzieningen de voorkeur boven individuele voorzieningen (Linders e.a., 2016).

Resumerend kan gesteld worden dat de zorg eenvoudiger, goedkoper, meer in samenhang en dichter bij de burger moet zijn (Kruiter e.a., 2016). Met de transitie van 2015 is daar een eerste aanzet toe gemaakt. De verschillende partijen in het sociaal domein: managers, sociale professionals, vrijwilligers en zorgbehoevenden worden geacht te transformeren. Onderlinge samenwerking is een van de pijlers van dit transformatieproces.

2.2.2 Belangen van partners en hun wisselwerking

Samenwerking tussen partners kan vanuit een sociale en een economische invalshoek bekeken worden. Vanuit een sociale invalshoek is het belangrijk om recht te doen aan de belangen van de verschillende partners. Als hieraan voorbij gegaan wordt, kan het de samenwerking in de weg staan (Kaats & Opheij, 2012). Wanneer samenwerking vanuit een meer economische invalshoek wordt bekeken dan vormen de invloed en doorwerking van belangen van de samenwerkingspartners het uitgangspunt. Vanuit de literatuur wordt gesteld dat er tastbare voordelen te behalen moeten zijn voor afzonderlijke partners willen zij overgaan tot samenwerking, maar dat er daarbij wel sprake moet zijn van een balans tussen kosten en opbrengsten tussen de partners en van een redelijk machtsevenwicht. Toch is er bij de opbouw van samenwerking over het algemeen sprake van een ‘onrendabele’ eerste periode waarin geïnvesteerd wordt in bekendheid en vertrouwen tussen partners en de bereidheid hiertoe is echter nauwelijks te verklaren vanuit een belangenbenadering, aldus Van Delden (2009). In de samenwerking tussen professionals in de wijk en tussen professionals en burgers spelen belangen mee. Een ieder kan verschillende belangen hebben: bijvoorbeeld een

verbeterde sociale cohesie in de buurt hoeft niet een doelstelling te zijn die door een ieder gedeeld wordt. In de komende twee subparagrafen wordt beschreven wat knelpunten kunnen zijn, maar ook wat er aan bij kan dragen om de samenwerking te stimuleren.

Samenwerking tussen professionals in de wijk

In een wijkteam worden de verschuivende rollen zichtbaar doordat professionals vanuit heel verschillende organisaties en met heel diverse disciplines elkaar ontmoeten. Juist binnen deze teams krijgt daarom het proces vorm van het vinden van nieuwe rollen en onderlinge verhoudingen. Het blijkt in de praktijk niet vanzelfsprekend dat deze samenwerking vlekkeloos verloopt. Professionals moeten wennen aan elkaar en de nieuwe manier van samenwerken (Pruim, 2015). Daarom is het van belang dat men elkaar in het wijkteam kan vertrouwen. Om kwetsbare processen als deze goed te laten verlopen is het belangrijk aandacht te hebben voor reflectie, experimenteren en leren (Steenbergen & Wittmayer, 2014).

Binnen de kaders hebben professionals handelings- en experimenteerruimte nodig: het mandaat om buiten de gebruikelijke paden en het eigen takenpakket te denken en te opereren (Bosch, 2014). Volgens Van Biene (2013) is het daarbij belangrijk om veel aandacht te hebben voor bevordering van het leervermogen. Het leervermogen omvat de kennis, vaardigheden en houdingen die bepalen of medewerkers, teams of organisaties goed zijn in leren. Ook de Transitiecommissie Sociaal Domein (2016) bepleit meer aandacht voor het leervermogen van de sociale wijkteams. De sociale wijkteams zullen met elkaar werkenderwijs moeten leren en ontwikkelen. In de casuïstiek zullen medewerkers van wijkteams vaak moeten afwegen wat zij zelf oppakken en wat zij overdragen aan gespecialiseerde ondersteuners. Dat vraagt van medewerkers om blijvend scherp te zijn in hun keuzes. Om dit goed te kunnen doen is het belangrijk om te leren van en met elkaar (VNG, 2013).

Om de samenwerking goed vorm te geven is ‘open professionalisering’ belangrijk (De Boer & Van der Lans, 2013). Professionals moeten niet langer vanuit disciplines werken, maar openstaan voor de buitenwereld, voor andere deskundigheden en voor de inbreng van burgers. Mede daardoor kan de professional een allrounder worden. Deze kan met veel verschillende vragen uit de voeten en hoeft niet vaak nee te verkopen (Vlaar & Pruim, 2016). Bij de start van sociale wijkteams is er veel aandacht geweest voor het allrounder zijn. Er was een grote nadruk op generalistisch werken. Dat leidde tot hoge verwachtingen bij burgers, vrijwilligers en mantelzorgers (Tonkens, 2016).

Dat de samenwerking op wijkniveau gezocht wordt lijkt logisch. Dat is – in tegenstelling tot voorheen – steeds meer de plaats waar professionals, burgers, vrijwilligers en beleidsmakers samenkomen om de samenwerking gestalte te geven. Het is voor professionals van belang om niet in de valkuil te stappen enkel op wijkniveau te zoeken naar mogelijkheden tot ondersteuning van burgers. Informele verbanden beperken zich niet enkel tot wijkniveau (Jager-Vreugdenhil, 2015).

Samenwerking met burgers (vrijwilligers, ervaringsdeskundigen)

In de samenwerking tussen vrijwilligers en professionals kan sprake zijn van spanningsvelden. Keinemans & Kloppenburg (2016) onderscheiden er drie: grensoverschrijdingen, verschil in cultuur en identiteit en de machtsvraag. In het geval van grensoverschrijding kan er sprake zijn van onduidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden die door vrijwilligers en beroepskrachten uitgevoerd kunnen worden. Het kan zijn dat vrijwilligers steeds meer professionele taken op zich nemen, of dat professionals te weinig ruimte laten voor vrijwilligers. Wat betreft cultuur en identiteit is het zo dat vrijwilligers vanuit andere motieven betrokken zijn: solidariteit, charitas, altruïsme of weldoen. Het kan ook zijn dat vrijwilligers betrokken zijn om er zelf iets uit te halen: nieuwe kennis en ervaringen, of werkervaring. Het derde spanningsveld, de machtsvraag, komt in beeld als professionals zichzelf vaardiger, competenter en belangrijker beschouwen dan vrijwilligers. De vraag is of vrijwillige inzet die gepleegd wordt ondergeschikt is aan betaalde inzet of niet. Al met al is de samenwerking tussen vrijwilligers en professionals niet iets dat zonder risico's gepaard gaat, of vanzelfsprekend is (Jager-Vreugdenhil, 2012, Bredewold, 2014). Het herbergt daarentegen wel een groot potentieel.

Het werken met ervaringsdeskundigen is daar een voorbeeld van. Ervaringsdeskundigen kunnen hulp en ondersteuning bieden die professionals niet kunnen bieden: zij hebben in vergelijkbare situaties als hulpvragers gezeten. Andersom werkt het ook zo dat ervaringsdeskundigen door hun prominentere rol zich meer onderdeel van de samenleving kunnen voelen. Alie Weerman (2016) pleit in haar proefschrift dan ook voor meer ruimte voor ervaringskennis. Een ander voorbeeld is het inzetten op netwerken. Als het netwerk bestendigd kan worden in de ondersteuning van een hulpvrager, is dat een meerwaarde voor hem of haar. Het doel van een professional is hier om zichzelf overbodig te maken. Een hulpvrager kan zonder de inzet van een professional verder.

Als professionals de hiervoor genoemde 'open professionalisering' toepassen, staan zij niet alleen open voor samenwerking met andere professionals, maar weten zij ook de inbreng van burgers te waarderen. Door beide vormen van samenwerking te verbeteren, rekening houdend met de belangen van betrokken partijen, kan de kwaliteit van zorg verbeterd worden.

2.2.3 Structuur en sturing

Een derde manier om naar samenwerking te kijken is vanuit het perspectief van de structuur en de sturing. Voor wat betreft de structuur en sturing van de samenwerking zijn verschillende aspecten van belang. Allereerst de taakverdeling van de partners. Voor succesvolle samenwerking is het van belang dat iedere organisatie in de samenwerking helderheid heeft over wat zijn taken en verantwoordelijkheden zijn (Van Delden 2009, Van der Aa & Konijn 2004).

Ook moeten de uitvoerende medewerkers in organisaties gemachtigd zijn om bepaalde zaken op hun eigen manier te kunnen regelen en om afspraken te kunnen maken met hun samenwerkingspartners. Hierbij is het van belang dat er niet wordt vastgehouden aan de gewoontes van de eigen organisatie; de medewerker moet flexibel zijn en soms buiten de regels om kunnen denken om zaken te kunnen regelen. Niet voor niets is 'ruimte voor de professional' één van de acht Bakens Welzijn Nieuwe Stijl. Als er geen mandatering plaatsvindt, dan kan dat leiden tot terughoudendheid bij de medewerkers en een verminderde bereidheid om zaken te doen met de samenwerkingspartners,

aldus Van Delden (2009).

Verder is de band met de eigen organisatie ten opzichte van het samenwerkingsverband van belang. Dit is de basis van waaruit professionals ze zich kunnen ontwikkelen en voeden. Er moet echter wel een balans worden gevonden tussen de band met de moederorganisatie en het mandaat en de autonomie van het samenwerkingsverband om te voorkomen dat er een loyaliteitsconflict ontstaat. Dat dit spanningsveld zich in de praktijk voordoet bleek uit een onderzoek van Welmers-van de Poll e.a. (2014) onder professionals in het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) in Ommen-Hardenberg. In een ander onderzoek naar samenwerking rond een CJG (De Bock, 2009) wordt de conclusie getrokken dat bij een hogere bindingsintensiteit tussen de organisaties, meer onderlinge communicatie zal plaatsvinden en dat dit tot meer succesvolle samenwerking leidt.

Ook van belang is de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de overlegstructuur. Deze zou bij voorkeur compact moeten zijn. Teveel overleg gaat ten koste van het uitvoerende werk (Van Delden, 2009), maar regelmatig overleg tussen verschillende organisaties draagt bij aan goed, snel en laagdrempelig contact tussen de hulpverleners. Ook in het onderzoek van Welmers-van de Poll e.a. (2014) worden het regelmatig spreken van elkaar, binnen en buiten overleg, en elkaar kennen bij naam en gezicht genoemd als belangrijke voorwaarden voor goede samenwerking.

Naast de structuur waarbinnen samenwerking vorm krijgt is ook de sturing van invloed op de mate waarin samenwerking tot de beoogde resultaten leidt. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een duidelijke en eenduidige sturing op hoofdlijnen gewenst is, bij voorkeur vanuit de overheid (Van Tomme e.a., 2011; Provan & Milward 1995; Van Delden, 2009; Welmers-van de Poll e.a., 2014; de Bock; 2008). Over wat dat concreet inhoudt zeggen Van Tomme e.a. (2011, p.4-5): *"Een eenduidige aansturing betekent ook dat sturing een zekere continuïteit kent: voortdurende wijzigingen van doelstellingen, procedures, prioriteiten, instrumenten, enz. maken de zaken immers nog meer complex dan ze vaak al zijn en schaden het vertrouwen. […] Een eenduidige sturing betekent, voor alle duidelijkheid, niet noodzakelijk een sterke gedetailleerde sturing. Door sterker te sturen op hoofdlijnen worden de organisaties voor de eigen verantwoordelijkheid geplaatst en hebben ze een grote autonomie om invulling te geven aan bepaalde opdrachten of uitdagingen zoals zij dat van onderuit nodig of wenselijk achten"*. Provan & Milward (1995) voegen hier nog aan toe dat het wel een voorwaarde is dat het samenwerkingsverband stabiel is en dat ze voldoende financiën tot haar beschikking heeft om de dienstverlening en coördinatie te kunnen betalen. Ook uit onderzoek van Teekman et al. (2016) blijkt dat duidelijkheid in aansturing een belangrijke factor is voor een succesvolle samenwerking.

2.2.4 Politiek-bestuurlijke processen

Naast de structuur en de sturing kun je samenwerking in de publieke dienstverlening ook bekijken vanuit de invalshoek van politiek-bestuurlijke processen, met andere woorden, het besluitvormingsproces. Het gaat hierbij om de wijze waarop beslissingen tot stand komen tussen actoren met zowel gemeenschappelijke als verschillende belangen (zie ook paragraaf 2.2.2). Macht en invloed kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Het al dan niet succesvol zijn van de samenwerking heeft dan te maken met de interacties tussen de verschillende partijen en de structuur van het netwerk. Ook sturing is daarbij van belang. Zo beschouwt Noordegraaf (2004) het management van netwerken vooral als een kwestie van het managen van macht en invloed. Politiek-

bestuurlijke processen en de aandacht die uitgaat naar het systeem rondom de samenwerking is van invloed op het werk van de professionals in de uitvoering. *"Beleidsdoelen, subsidies, bestuurlijke druk en informatiesystemen zijn condities voor het ontstaan en de groei van samenwerkingsverbanden, maar de resultaten blijven afhankelijk van de intrinsieke motivatie van professionals op de werkvloer om samen te werken. Te veel beleidsinitiatieven en bestuurlijke druk kunnen deze motivatie juist verminderen"*, aldus Van Delden (2009, p.20). Bestuurders zijn vaak bezig met de machtsverdeling, structuur en financiering van samenwerkingsverbanden, maar als deze onderwerpen veel aandacht krijgen worden de professionals onzeker over hun positie en terughoudend in de samenwerking. Deze stagneert dan, vooral als bestuurders tegelijkertijd niet bereid zijn om dus de werkprocessen van hun eigen organisatie aan te passen aan de samenwerking, zo blijkt uit zijn onderzoek.

Eerder onderzoek naar de gevolgen van de transitie in de jeugdhulpverlening laat zien dat jeugdhulporganisaties sinds de transitie een complexere bedrijfsvoering hebben dan in het verleden en dat zij veelal worden gekenmerkt door veel bureaucratie en relatief grote stafafdelingen. Sinds de gemeente per 1 januari 2015 verantwoordelijk is geworden voor de gehele jeugdhulpverlening, ervaren zorgaanbieders een sterke stijging van de administratieve lastendruk en geven zij aan dat gedurende het afgelopen jaar in sommige perioden vooral werd nagedacht over beleid en budgetten in plaats van dat de zorg voor de cliënt voorop stond (De Vries, 2016). Er gaat veel tijd en geld zitten in het op orde krijgen en draaiende houden van de zogenoemde systeemwereld (Hart & Buiting, 2012), wat ten koste gaat van de oorspronkelijke bedoeling van mensen om bijvoorbeeld in de hulpverlening te gaan werken. Waar een hulpverlener ooit het vak in is gegaan vanuit interesse in het helpen van mensen die dat nodig hebben, wordt hij nu verleid om zijn interesse beetje bij beetje te verleggen van de klant naar het interne systeem en naar alle afspraken die gemaakt zijn. De behoeften van cliënten en het oplossen van hun problemen raken op de achtergrond. Er spelen momenteel allerlei bedrijfsmatige vraagstukken die te maken hebben met sturen, beheersen, verantwoorden, inkopen, financieren en grip. Deze vragen om kaders, productie- en kwaliteitsafspraken, normen, prijzen en afbakening. Tegelijkertijd willen jeugdhulporganisaties goede hulpverlening bieden aan kinderen, jongeren en hun ouders. Hiertoe moet worden aangesloten bij de leefwereld van de cliënt, moet kennis worden gedeeld en moeten verbindingen worden gelegd met cliënten en hun netwerk én met collega's in het professionele netwerk. Wanneer systeemvraagstukken echter de overhand krijgen dan kan de oorspronkelijke bedoeling, het in gezamenlijkheid oplossen van problemen van kinderen, jongeren en hun ouders, onder druk komen te staan. Organisatorische systeemdruk gaat dan ten koste van de kwaliteit van de hulpverlening, maar ook van het gevoelde eigenaarschap van de hulpverlening bij professionals, managers en bestuurders.

2.2.5 Communicatie

Een vijfde en laatste conditie die van invloed is op de resultaten van samenwerking van organisaties is communicatie. Onderlinge communicatie is van evident belang om samenwerking te laten slagen. Interactie en communicatie is de manier waarop personen zich tot elkaar verhouden en elkaars gedrag beïnvloeden (Kaats & Opheij, 2012). Suter e.a. (2009) beschrijven drie vaardigheden die ten grondslag liggen aan goede communicatie:

- Het kunnen omgaan met verschillende professionele gezichtspunten en het overbruggen van persoonlijkheidsverschillen.

- Het bereiken van consensus over de te volgen behandelaanpak
- Het aanpassen van de manier van communiceren bij verschillende doelgroepen

Open staan voor het opbouwen van respectvolle en vertrouwensvolle relaties is van essentieel belang om de ontwikkeling in het werkveld goed gestalte te geven (Smits e.a., 2016). Dit is wat professionals zelf ook aangeven. Zij benoemen dat de bereidheid om met elkaar te werken voorop moet staan. Hierbij past een respectvolle benadering van elke betrokken samenwerkingspartner (Teekman & Pruim, 2016).

Onderlinge communicatie moet echter niet enkel afhankelijk zijn van de individuele inzet van de betrokken partners zijn, het moet ook op de juiste wijze gefaciliteerd worden (Van Tomme e.a., 2011). Dat kan mondeling, bijvoorbeeld door overlegvormen te organiseren. Maar ook een goed werkend registratiesysteem is van belang: dit kan de onderlinge communicatie ondersteunen.

2.3 Samenwerking en sociale wijkteams: een theoretisch perspectief

In dit hoofdstuk zijn verschillende condities geschetst die van invloed zijn op de resultaten van de samenwerking tussen organisaties en die bruikbaar zijn in een onderzoek naar de samenwerking binnen sociale wijkteams en tussen sociale wijkteams en zorgaanbieders. Het gaat hierbij om omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking, belangen van partners en hun wisselwerking, structuur en sturing, politiek-bestuurlijke processen en communicatie. De mate waarin deze condities aanwezig zijn is invloed op de uiteindelijke zorg en hulpverlening die de inwoners van Zwolle ontvangen. In de navolgende tabel worden de samenwerkingscondities verder uitgewerkt in een kader van waaruit de interne en externe samenwerking van de sociale wijkteams kunnen worden beschreven en geanalyseerd.

Tabel 2.1 Een theoretisch perspectief op samenwerking en sociale wijkteams

Resultaatconditie	Uitwerking
Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking	• Eerdere samenwerking • Vertrouwen
Belangen van partners en hun wisselwerking	• Openstaan voor andere deskundigheid en inbreng burgers (open professionalisering)
Structuur en sturing	• Verdeling van taken en bevoegdheden • Mandatering / professionele handelingsruimte • Binding met de moederorganisatie • Overlegstructuur • Duidelijkheid over en eenduidigheid in aansturing
Politiek-bestuurlijke processen	• Organisatorische systeemdruk (o.a. beschikbaarheid van financiële middelen)

Communicatie	• Omgaan met verschillende professionele gezichtspunten • Consensus over behandelaanpak • Samenwerkingsbereidheid • Gezamenlijk registratiesysteem

Hoofdstuk 3 Samenwerking binnen het sociale wijkteam

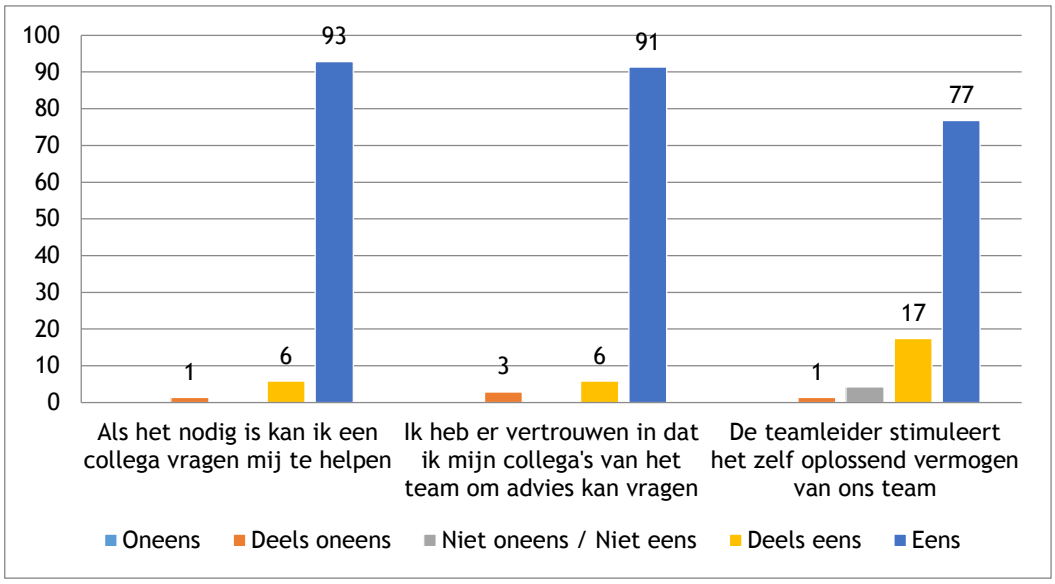
In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd over de **interne samenwerking** binnen sociale wijkteams in Zwolle. Hiervoor worden de resultaten uit het onderzoek 'In de Running' gebruikt die de werkplaats Sociaal Domein in juni 2016 heeft uitgebracht (Teekman e.a., 2016). Ook worden extra analyses op deze resultaten gebruikt en uitkomsten van een focusgroep gehouden in september 2016 met de Parelwerkgroep van de sociale wijkteams in Zwolle (zie bijlage II). In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de vraag hoe de samenwerking binnen de sociale wijkteams wordt ervaren door de wijkteammedewerkers. Om deze vraag te beantwoorden zijn vragen gesteld over hoe de professionals de onderlinge samenwerking persoonlijk ervaren, hoe zij aankijken tegen samenwerking op teamniveau, hoeveel ruimte er is voor onderlinge feedback en hoe zij de aanwezige competenties en vaardigheden op teamniveau inschatten.

3.1 Vragen om hulp of advies

In figuur 3.1 is zichtbaar dat veel van de wijkteammedewerkers positief zijn over het vragen van hulp of advies aan een collega. Ook uit de focusgroep komt naar voren dat wijkteammedewerkers elkaar weten te vinden met vragen en steeds meer het gevoel krijgen de materie 'in de vingers' te krijgen. Wijkteammedewerkers leren elkaars werkwijze beter kennen: "*In het team weten we nu wat iedereen kan, een vraag over verstandelijk gehandicapten die ook gaat over vrijwilligerswerk en participatie daar weet ik te weinig van af. Dat hoor ik wel te weten en ga ik samen met een collega naar toe*". Vooral het uitwisselen van informatie binnen een multidisciplinair team komt meer tot zijn recht in het sociale wijkteams: "*En nu kan je van veel mensen informatie krijgen. Meer het materie in de vingers. Dat is nu net de bedoeling van een multidisciplinair team. En dat krijgt nu zijn vorm*".

Het stimuleren van het zelf oplossend vermogen van de wijkteammedewerkers door de teamleiders komt zowel in het (kwantitatief) onderzoek als in de focusgroep sterk naar voren: "*Mijn teamleider blijft zeggen ga met elkaar mee, blijf in duo's werken, kijk met elkaar mee*". Ook geven teamleiders aan om in koppels (hulpverlener/ wmo) te blijven werken: "*Koppels daar leer je ook veel van. Die trekken samen op. Draagt er ook toe bij dat je meer kijkt in elkaars keuken. En misschien nog meer samenwerkt*".

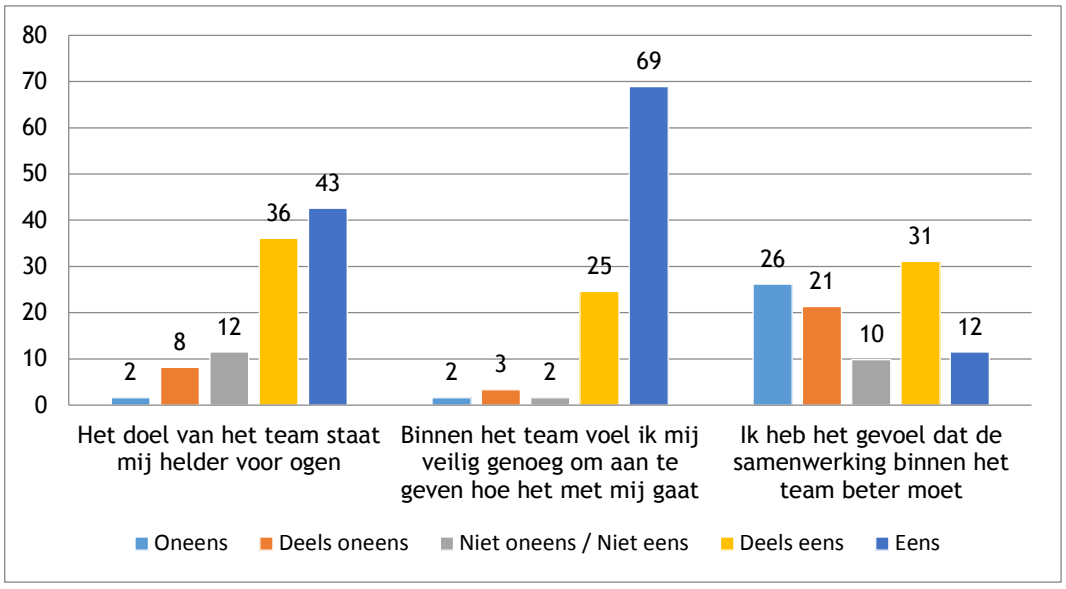
Figuur 3.1 Mening over manieren van oplossen in het team in % (N=69)



3.2 Samenwerking in het team

Twee derde van de professionals voelt zich binnen het team veilig om aan te geven hoe het met hen gaat. Bijna een derde voelt zich voldoende veilig om dit te doen. Dit is zichtbaar in figuur 3.2. Het doel van het team is voor 40% van de professionals duidelijk en voor ruim een derde van de professionals voor een deel duidelijk. De professionals geven aan dat het doel nu helderder voor hen is dan bij de start van de sociale wijkteams in 2015 (0-meting). Bij de vraag of de samenwerking binnen het team beter moet zijn de meningen verdeeld. Bijna 50% is het hier (deels) mee oneens, 40% geeft aan het hier (deels) mee eens te zijn. Gezien de verdeeldheid in de antwoorden is er in de focusgroep gevraagd of professionals vinden dat de samenwerking binnen het team beter moet. Een meerderheid van de groep geeft aan dat zij dit niet herkennen: *"Ik vind het juist erg prettig. Dat herken ik helemaal niet"*. Ook een andere wijkteammedewerker geeft aan dat hij zich er niet in herkent: *"we gaan juist meer naar elkaar toe vooral met jeugd…maar andersom ook"*. Als deze vraag in januari 2016 was gesteld had een andere medewerker het wel herkend: *"Toen waren er allemaal eilandjes. In de vergadering waren er maar 1 of 2 mensen die de mond open deden maar dat vind ik wel heel erg veranderd. We zijn veel meer een team geworden, ook onderling vragen wij elkaar"*.

Figuur 3.2 Mening over doelbepaling en samenwerking binnen het team in % (N=61)



Er is geen samenhang of verschil gevonden op een extra analyse *(zowel correlatieanalyse als non-parametrische toetsing gedaan)* tussen de variabelen 'inzetten van probleemoplossend vermogen team' met 'ik heb het gevoel dat de samenwerking binnen het team beter moet'. Dat betekent dat het niet zo is dat mensen die hoog scoren op de eerste variabele, ook hoog scoren op de tweede variabele.

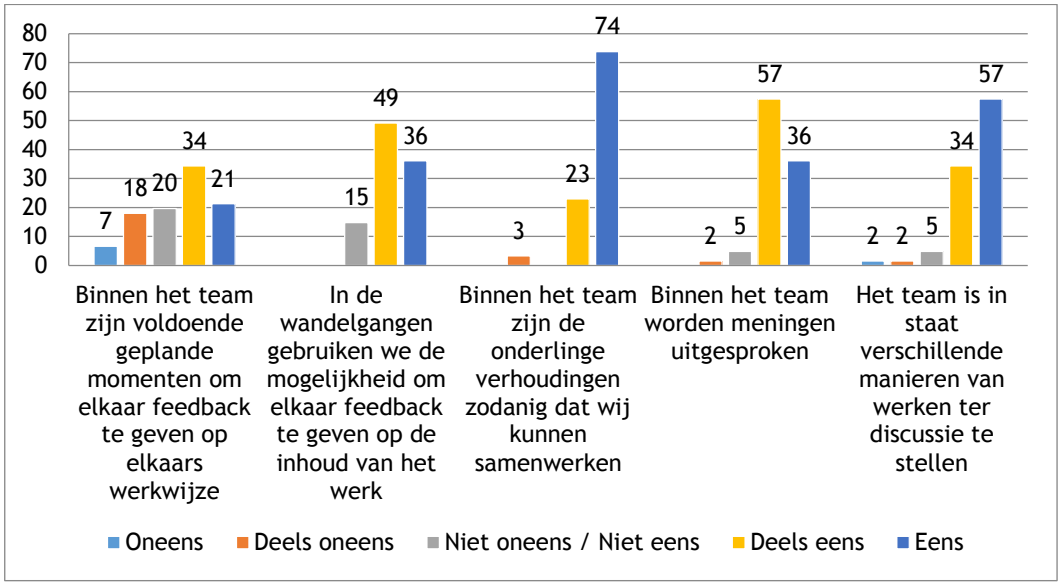
3.3 Uiten van meningen

In figuur 3.3 zijn vier vragen weergegeven die over het geven van feedback en andere communicatie op teamniveau gaan. De stelling 'de onderlinge verhoudingen binnen het team zijn zodanig dat wij kunnen samenwerken', scoort het meest positief. Daarna volgt de stelling 'Het team is in staat verschillende manieren van werken ter discussie te stellen'.

Bij de stellingen die gaan over het uitspreken van meningen en feedback geven in de wandelgangen is zichtbaar dat men niet onverdeeld heel positief is: de meeste professionals zijn het hier deels mee eens. Slechts een derde van de professionals is het hier helemaal mee eens. Over de stelling 'binnen het team zijn voldoende geplande momenten om elkaar feedback te geven' zijn de meningen het meest verdeeld.

De verdeling van het laatste punt over of er 'voldoende geplande momenten' zijn kan volgens de wijkteammedewerkers komen doordat er begin 2016 door moederinstellingen eigen intervisie momenten werden ingesteld: *"In januari 2016 had ik ook even het gevoel dat de collega's van jeugd aparte intervisie wilden. En MEE wilde dit ook en De Kern trok ook wat. Ik dacht: 'we hebben eerst allemaal zitten kijken hoe iedereen het doet', en daar wordt vanuit de moederinstellingen toch extra getrokken. Volgens mij is dat nu verminderd"*. In de loop van het jaar is dit volgens wijkteammedewerkers verminderd. Alleen de medewerkers van MEE geven aan dat dit nog steeds van toepassing is: *"Het speelt nog steeds. We hebben nog steeds eigen intervisie en alles omdat Mee een kenniscentrum heeft"*.

Figuur 3.3 Visie op uiten van mening binnen sociale wijkteams in % (N=61)



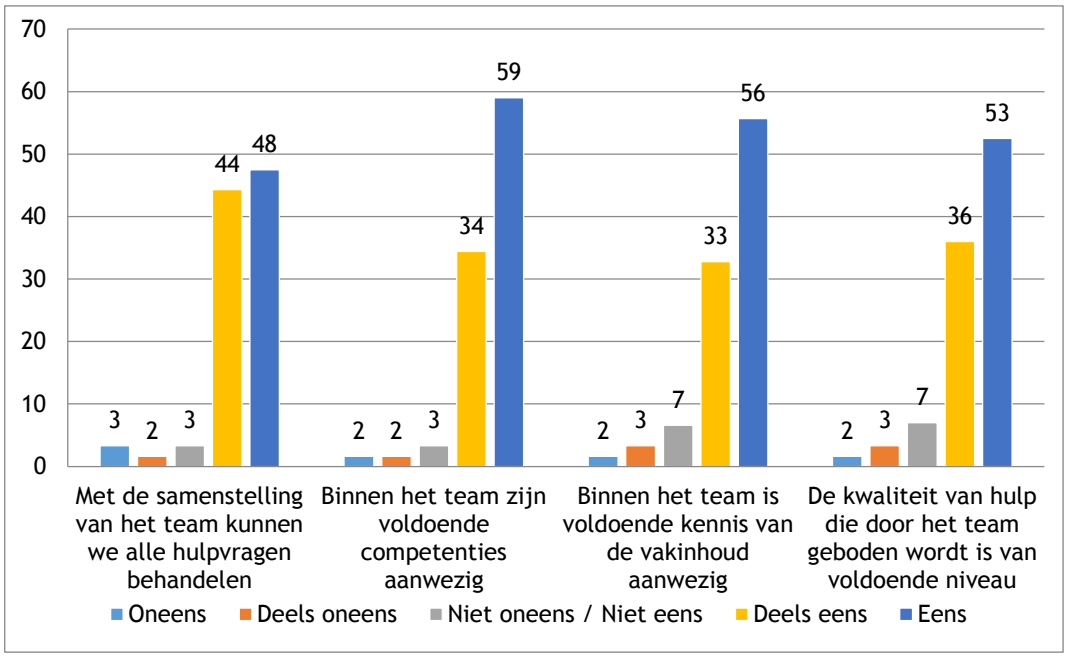
Door middel van een extra analyse is samenhang gevonden tussen de volgende stellingen. Het veilig voelen in een team hangt *niet* samen met geplande momenten, maar *wel* samen met in de wandelgangen feedback geven (Kendall's tau = 2.57, p<.05) en met meningen uitspreken in het team (Kendall's tau = 2.58, p<.05). Met andere woorden, het uitspreken van meningen en elkaar tussen de bedrijven door consulteren draagt bij aan een veilige werkomgeving.

3.4 Aanwezige kwaliteiten

In figuur 3.4 zijn vier stellingen weergegeven over de aanwezige kwaliteit binnen de sociale wijkteams. Een grote meerderheid van de professionals geeft aan dat er voldoende kwaliteit aanwezig is. Uit de focusgroep komt naar voren dat in de loop van de tijd (tussen 01 januari 2015- september 2016) collega's zijn vertrokken omdat het werken in een sociaal wijkteam niet bij hen paste: "*Er zijn veel mensen gekomen en gegaan. Wisseling in het team trekt ook een wissel, was lastig en speelt wel mee*". Deze wisselingen hebben voor onrust gezorgd. Professionals geven aan dat zij nu weten wat iedereen kan en heeft iedereen zijn/ haar plek gevonden: "*Het is net of iedereen zijn plek heeft gekregen. Ook professionals hebben keuzes gemaakt om weg te gaan als de manier van werken niet bij hen past. Daarmee is het ook rustiger geworden*".

Uit een extra analyse komt het volgende naar voren. Wijkteammedewerkers die van mening zijn dat het team alle hulpvragen kan beantwoorden zijn ook tevreden over het kennisniveau van het team (Kendall's tau .493, p<.01) en tevreden over de aanwezige competenties (Kendall's tau .627, p<.01). Daarnaast zijn wijkteammedewerkers die tevreden zijn over hun eigen kennisniveau, ook tevreden over het niveau van kennis in het team (Kendall's tau .302, p<.01). Tot slot kan aangegeven worden dat wijkteammedewerkers die tevreden zijn over het kennisniveau in het team, ook tevreden zijn over de aanwezige competenties in het team (Kendall's tau .712, p<.01).

Figuur 3.4 Mening over de aanwezige kwaliteit binnen het sociale wijkteams in % (N=61)

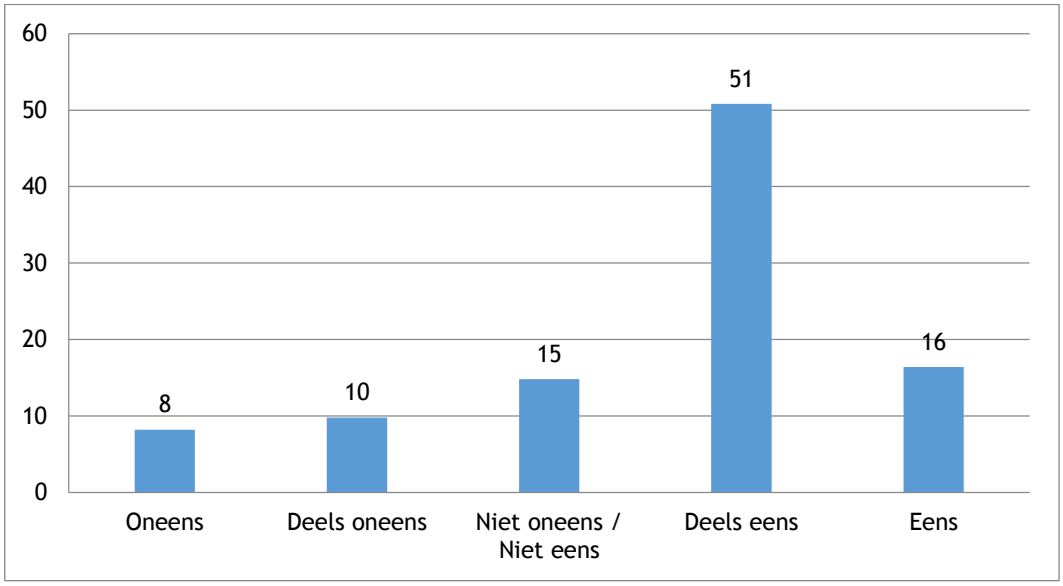


3.5 Generalistisch werken

In onderstaand figuur 3.5 is weergegeven hoe de professionals denken over de stelling 'ik merk dat generalistisch werken in sociale wijkteams vaker dan voorheen plaatsvindt'. Twee derde van de wijkteammedewerkers zijn het hier (deels) mee eens. De overige professionals zijn redelijk verdeeld. Dit beeld was ongeveer hetzelfde bij de 0-meting in 2015. Statistische vergelijkingen met vorig jaar laten hier geen verschillen zien.

Uit de focusgroep komt naar vragen dat professionals als generalist zijn begonnen maar nu ook meer hun eigen specialiteit mogen inzetten: "*De expertise mag er toch wel ineens zijn. In het begin moesten we allemaal generalist zijn. Dan durfde je bijna niet te zeggen dat je je daarop wilde richten. We hebben wel ieder onze specialisatie en proberen generalistisch te kijken. We helpen elkaar*". Wijkteammedewerkers zien hierin een beweging: "*We zijn gestart als generalist en in de loop van de tijd zijn we toch meer op onze eigen expertise teruggevallen. Misschien zie je nu weer een terugwerkende beweging dat je het met elkaar moet doen*".

Figuur 3. 5 Mening over toename van generalistisch werken in % (N=61)



Uit de focusgroep komt naar voren dat je binnen een sociaal wijkteam alle vragen tussen 0-100 jaar moet kunnen oppakken: "*Wat veel beleidsterreinen zijn er samen in een team van 0-100 jaar. Er is enorm veel*". Daar zitten hele complexe hulpvragen bij waar professionals niet altijd alles van af weten: *Ik heb nu een vraag maar ik weet dat er ook nog vragen komen over wonen en participatie. Maar ik weet niet hoe het zit met een 19-jarige schoolverlater die denkt: 'ik ga lekker poetsen bij de Gom'. En mag dat zomaar zonder startkwalificatie? Dat vind ik hele lastige vragen.* Onzekerheid onder wijkteammedewerkers komt voor door de veelheid aan (complexe) vragen: "*Ik vind het belangrijk dat je je specialiteit probeert uit te breiden. Met alle hectiek van de dag en met alle wet- en regelgeving vind ik het wel eens lastig. Dan word ik terug gefloten. En dat vind ik heel erg…dat had ik moeten weten.*

Een uitspraak van een professional kenmerkt het werken in een sociaal wijkteam: *"Samenwerken is ook heel belangrijk om heel goed af te stemmen dat je niet alles kan!"*

In dit hoofdstuk zijn de resultaten gepresenteerd over de **interne samenwerking** binnen sociale wijkteams in Zwolle. In het volgende hoofdstuk leest u de resultaten over het onderzoek naar de samenwerking tussen sociale wijkteams en zorgaanbieders.

Hoofdstuk 4 Samenwerking tussen sociale wijkteams en zorgaanbieders

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de samenwerking tussen sociale wijkteams en zorgaanbieders wordt ervaren door zowel wijkteammedewerkers als zorgaanbieders. De vragen aan de wijkteammedewerkers werden meegenomen in de internetvragenlijst die jaarlijks door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken van Hogeschool Viaa/ Werkplaats Sociaal Domein wordt uitgezet in het kader van haar onderzoek naar de leerinfrastructuur binnen sociale wijkteams. Aansluitend vond er een gesprek plaats met verschillende wijkteammedewerkers om een verdiepingsslag te maken ten aanzien van de informatie die met behulp van de vragenlijst werd verzameld. Daarnaast vonden er interviews plaats met twaalf medewerkers van acht aanbieders van specialistische en/of intensieve zorg/hulp (zie bijlage II).

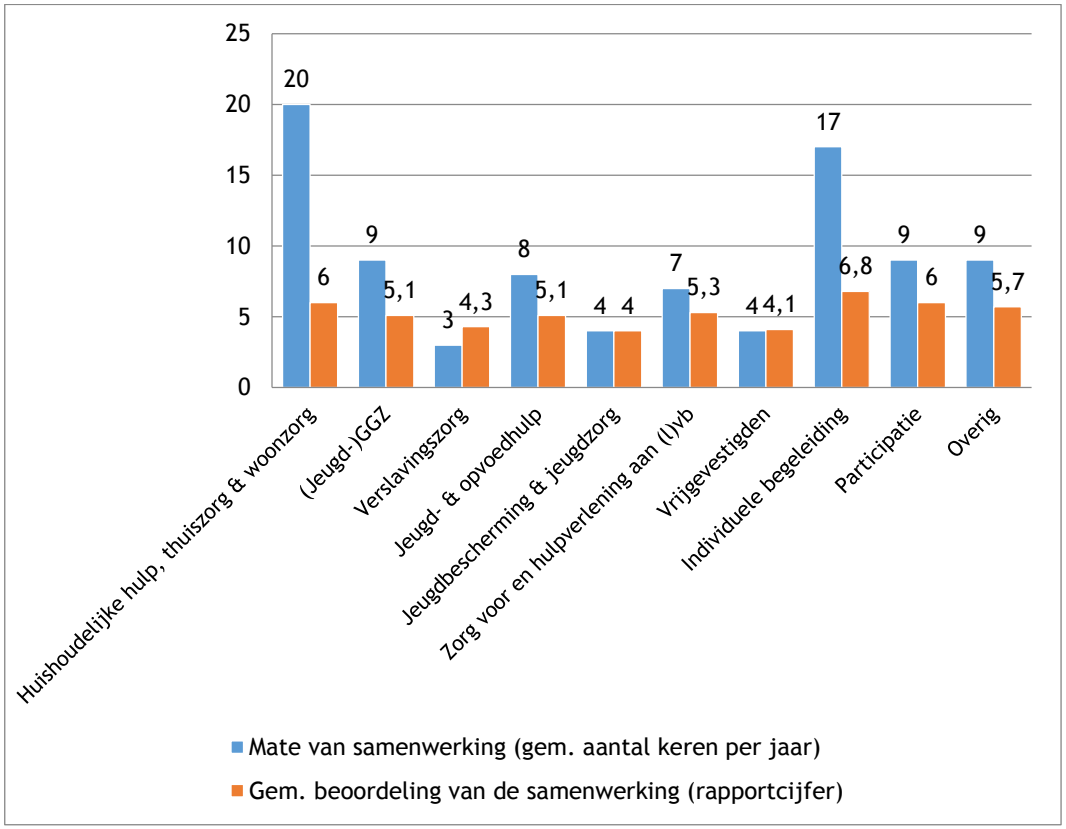
4.1 Samenwerking met zorgaanbieders: de sociale wijkteams aan het woord

In deze paragraaf wordt op basis van de enquête en het gesprek met een aantal wijkteammedewerkers beschreven hoe zij de samenwerking met de zorgaanbieders ervaren. Dit gebeurt aan de hand van de thema's die in tabel 2.1 zijn weergegeven.

4.1.1 Mate en beoordeling van de samenwerking

Allereerst is in beeld gebracht in welke mate de sociale wijkteams samenwerken met de verschillende zorgaanbieders. Er wordt in de praktijk het meest frequent samengewerkt met aanbieders die werkzaam zijn in de maatschappelijke ondersteuning/zorg, zo blijkt uit een inventarisatie onder de wijkteammedewerkers. Het minst frequent wordt er samengewerkt met aanbieders van verslavingszorg en jeugdbescherming en jeugdzorg en vrijgevestigden. Medewerkers geven alleen een voldoende aan de samenwerking met aanbieders van huishoudelijke hulp, thuiszorg en woonzorg en individuele begeleiding, participatie en overige aanbieders. Het meest negatief wordt de samenwerking met verslavingszorg, jeugdbescherming en jeugdzorg en de vrijgevestigden beoordeeld. In zijn algemeenheid lijkt het erop dat naarmate de samenwerking met zorgaanbieders meer intensief is, deze positiever wordt beoordeeld door de betrokkenen.

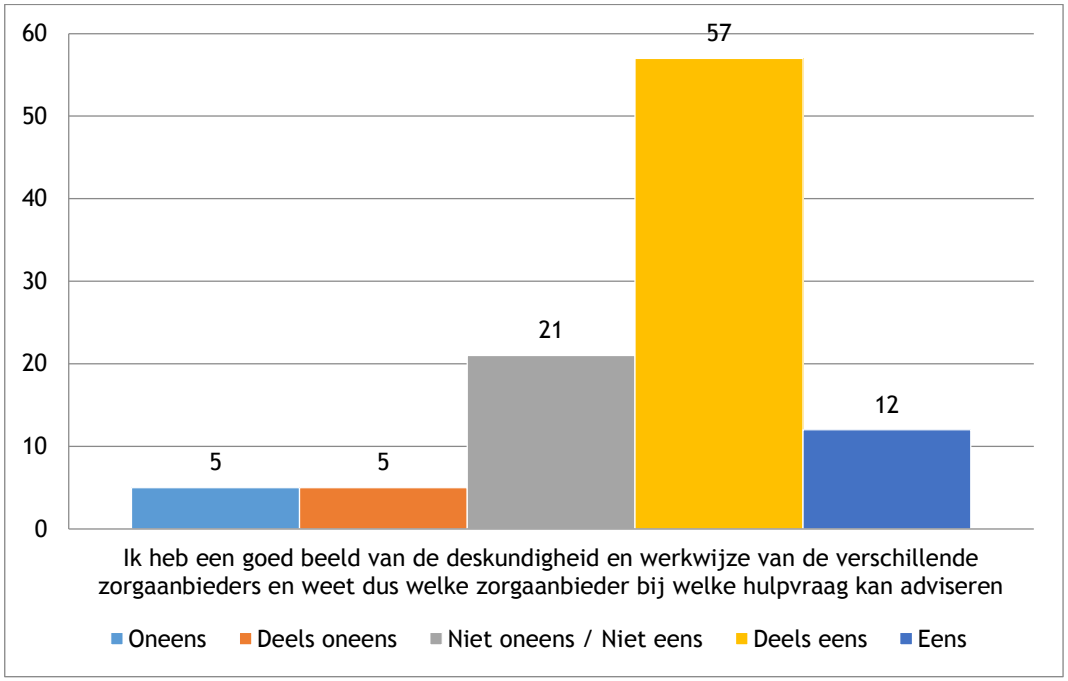
Figuur 4. 1 Mate en beoordeling van samenwerking



4.1.2 Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking

In de enquête onder wijkteammedewerkers geeft meer dan twee derde van de medewerkers aan een goed beeld te hebben van de deskundigheid en de werkwijze van de verschillende zorgaanbieders waardoor zij weten welke zorgaanbieder bij welke hulpvraag kan adviseren. Slechts één op de tien medewerkers geeft aan hier geen goed beeld van te hebben.

Tabel 4.2 Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking in % (N=58)



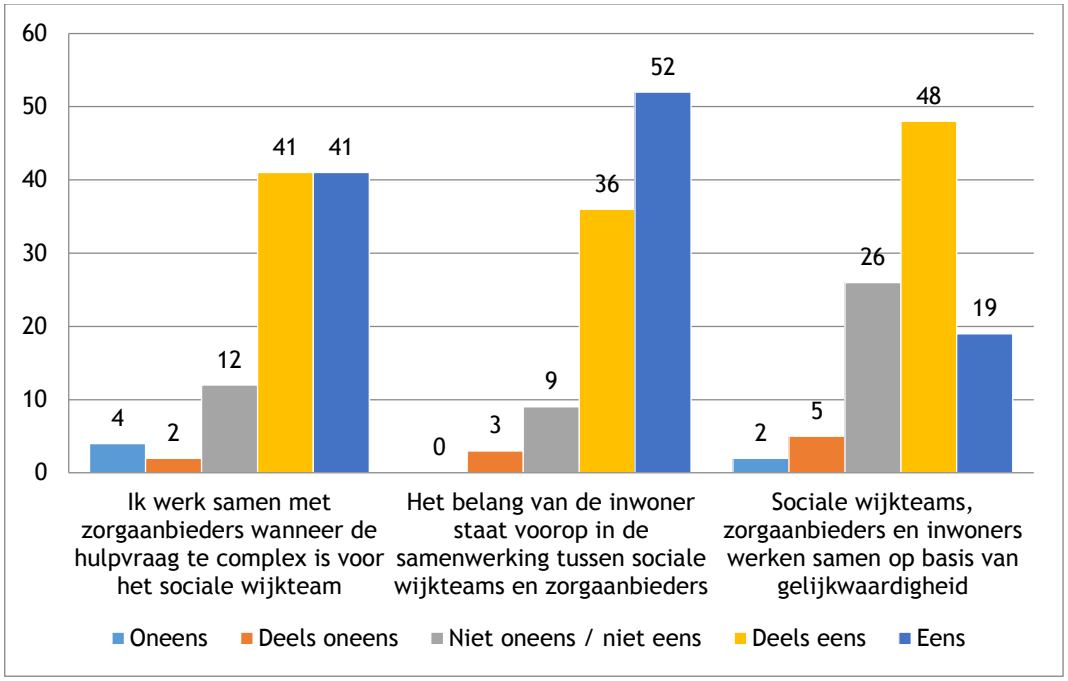
De mate waarin wijkteammedewerkers en zorgaanbieders al eerder hebben samengewerkt is van invloed op de huidige samenwerking. In het gesprek dat heeft plaatsgevonden met een afvaardiging van de wijkteammedewerkers wordt in dit verband aangegeven dat de medewerkers niet alle aanbieders kennen en dat zij niet altijd een goed beeld hebben van de deskundigheid van de aanbieders waar zij niet eerder mee hebben samengewerkt. In antwoord op de vraag of aanbieders waar men geen eerdere ervaring mee heeft dan ook niet benaderd worden merkt één van de wijkteammedewerkers op: *"Ja, niet automatisch, tenzij je klem komt te zitten, dan moet je verder zoeken. Of je wordt getipt door een collega … je moet die eens vragen…"*. Ook gebeurt het dat inwoners zelf met aanbieders komen. De wijkteammedewerkers gaan zelf op onderzoek uit om uit te vinden welke aanbieder bij welke hulpvraag kan adviseren. Door bijvoorbeeld werkbezoeken bij en speeddates met aanbieders probeert men vanuit het wijkteam zicht te krijgen op de deskundigheid en werkwijze van de verschillende aanbieders. Op wie er vervolgens daadwerkelijk een beroep wordt gedaan hangt echter ook af van de klik die er is tussen personen. *"Maar het blijft ook persoonlijke ervaring. Bij ons in het team over bepaalde zorgaanbieders zijn wij te spreken en over sommigen helemaal niet. Dat is heel persoonsafhankelijk of er binnen een organisatie een klik is en hoe afspraken gemaakt worden, iedereen gaat er anders mee om. De afspraken kunnen wel regionaal ingekocht worden, maar samenwerking niet, dat moet je opbouwen en dat is zoeken"*, aldus één van de wijkteammedewerkers.

4.1.3 Belangen van partners en hun wisselwerking

De complexiteit van de hulpvraag van de inwoner is voor de overgrote meerderheid van de medewerkers van de sociale wijkteams bepalend bij het inschakelen van specialistische zorgaanbieders. En het belang van die inwoner staat dan ook voorop in de samenwerking tussen sociale wijkteams en specialistische zorgaanbieders, aldus een ruime meerderheid van de wijkteammedewerkers. De verhouding tussen wijkteams,

zorgaanbieders en inwoners wordt als gelijkwaardig ervaren door ongeveer twee derde van de wijkteammedewerkers. De medewerkers lijken daarmee open te staan voor de inbreng van zowel de aanbieders als de inwoners.

Tabel 4.3 Belangen van partners en hun wisselwerking in % (N=58)



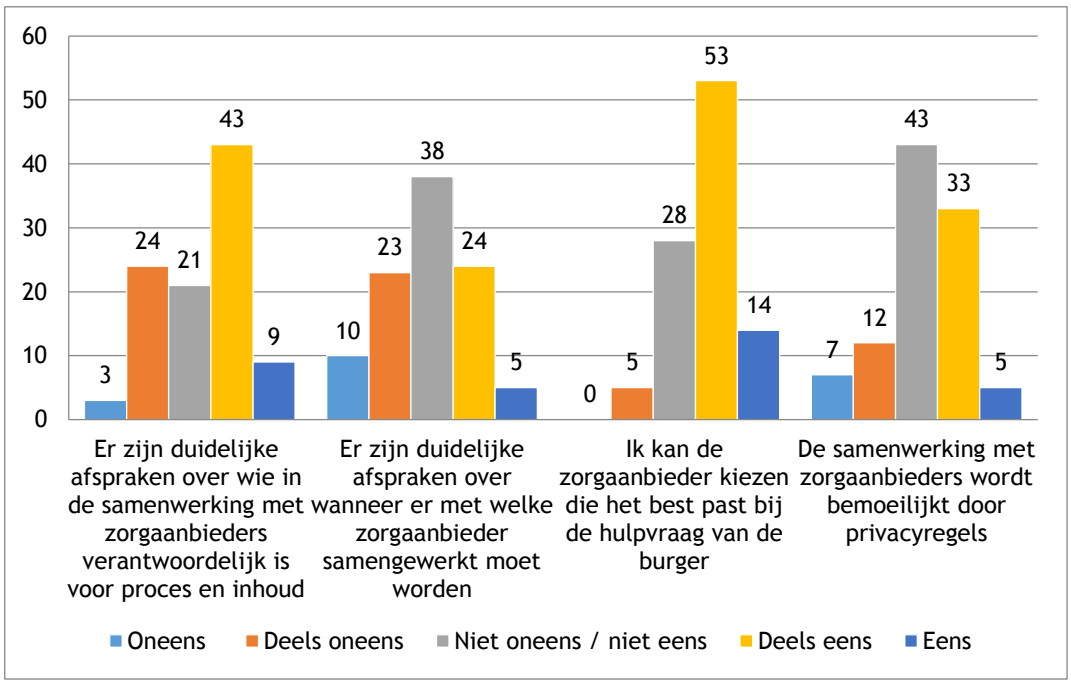
In het gesprek met een afvaardiging van de wijkteammedewerkers is hen vervolgens de vraag voorgelegd in hoeverre de hoge werkdruk in de wijkteams, die in eerder onderzoek werd geconstateerd (o.a. Teekman e.a., 2016; Van Arum & Schoorl, 2016), van invloed is op hun zoektocht naar de beste zorgaanbieder bij een hulpvraag. De wijkteammedewerkers hebben niet de indruk dat de werkdruk leidend is. Keuzes worden, zoals ook in het voorgaande wordt weergegeven, gemaakt samen met inwoners. Hierbij is wel ook de urgentie van de vraag van belang. Een wijkteammedewerker merkt hierover op: *"Kijk als het echt à la minute moet, huishoudelijke zorg bijvoorbeeld, dan is het ook de zaak welke aanbieder heeft volgende week een plek. Dat is veel belangrijker. Dat is een andere urgentie dan: Laten we kijken welke zorgaanbieder past bij je problematiek"*. Wel geven de medewerkers aan dat zij al heel snel de bekende paden bewandelen.

4.1.4 Structuur & sturing

Wanneer wijkteammedewerkers wordt gevraagd naar de structuur en de kaders waarbinnen wordt samengewerkt dan valt op dat zij hier niet eenduidig op antwoorden. Zo is één op de drie medewerkers van mening dat er geen duidelijke afspraken zijn over wanneer er met welke zorgaanbieder samengewerkt moet worden, terwijl eveneens één op de drie wijkteammedewerkers aangeeft dat die afspraken er wel zijn en vier op de tien medewerkers niet lijken te weten of die afspraken er zijn. Tegelijkertijd geeft twee derde van de medewerkers aan de zorgaanbieder te kunnen kiezen die het beste bij de hulpvraag past. Dit lijkt erop te wijzen dat de meeste wijkteammedewerkers vrijheid ervaren bij het kiezen van een passende zorgaanbieder. Een meerderheid van de wijkteammedewerkers vindt dat er vervolgens in de daadwerkelijke samenwerking met zorgaanbieders duidelijke afspraken zijn over wie

verantwoordelijk is voor proces en inhoud, een kwart geeft aan dat die afspraken er niet zijn en een vijfde van de wijkteammedewerkers stelt zich neutraal op. Ook over de wijze waarop privacyregels van invloed zijn op de samenwerking tussen wijkteams en aanbieders verschillen de medewerkers van mening; van iedere tien medewerkers vinden vier medewerkers dat privacyregels de samenwerking bemoeilijken, hebben twee medewerkers de indruk dat privacy samenwerking niet in de weg staat en geven vier medewerkers aan hier neutraal tegenover te staan.

Tabel 4.4 Structuur & sturing in % (N=58)

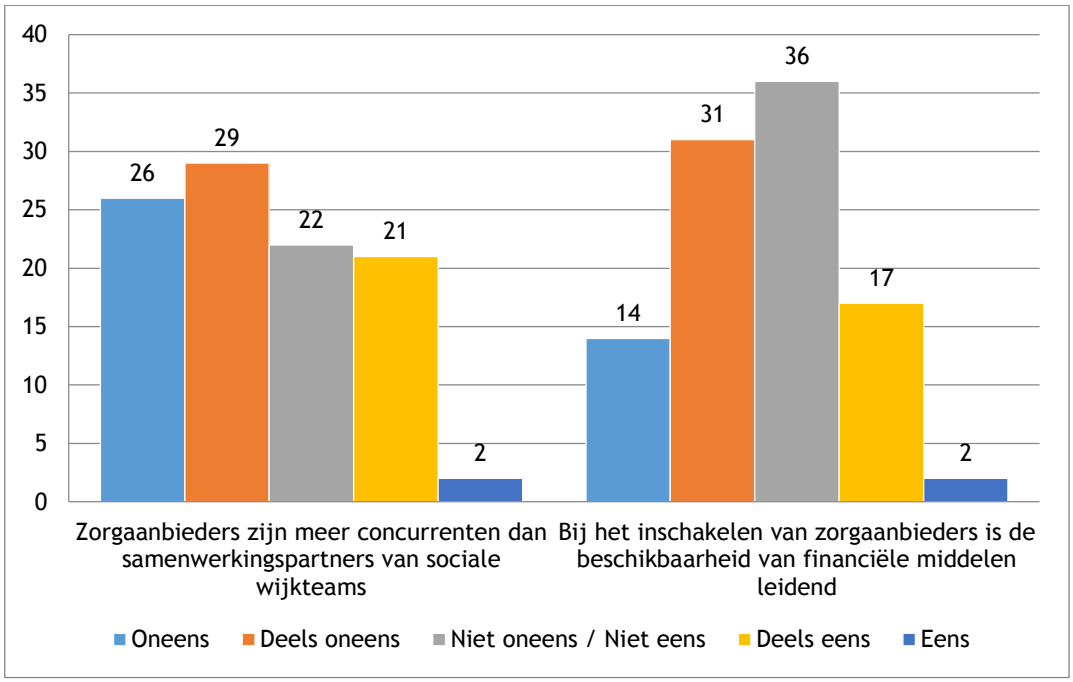


4.1.5 Politiek-bestuurlijke processen

Wanneer systeemvraagstukken rondom macht, structuur en financiering de overhand krijgen dan worden professionals onzeker over hun positie en terughoudend in de samenwerking. De oorspronkelijke bedoeling, het in gezamenlijkheid oplossen van problemen, komt dan onder druk te staan. Organisatorische systeemdruk gaat dan ten koste van de kwaliteit van de hulpverlening, zoals in hoofdstuk 2 werd beschreven. Ongeveer een kwart van de wijkteammedewerkers geeft aan de zorgaanbieders meer als concurrent dan als samenwerkingspartner te zien. Over de rol die beschikbaarheid van financiële middelen speelt in de samenwerking met de zorgaanbieders verschillen de wijkteammedewerkers van mening, zo blijkt uit zowel de enquête onder als het gesprek met de medewerkers. Bijna de helft van de medewerkers geeft aan dat financiële middelen niet leidend zijn, ruim een derde staat hier neutraal tegenover en volgens een vijfde van de medewerkers zijn financiële middelen wel degelijk leidend in de samenwerking. In het gesprek wordt aangegeven dat het wel gebeurt dat wijkteammedewerkers tegen de budgetplafonds van de aanbieders aanlopen. Toch worden volgens de medewerkers ondanks financiële beperkingen de juiste en kwalitatief goede aanbieders ingezet. Eén van de wijkteammedewerkers merkt hierover op: *"[…] Ik had laatst iemand aan de lijn en die zei: 'U kiest zeker voor de goedkoopste oplossing?'. Dat ging over een meisje van 12 met autisme. Nou …het is*

voor ons heel belangrijk dat zij nu goed geholpen gaat worden, want als zij niet op gang komt en niet volwassen kan worden, dan kost zij veel meer. Ja…wat kost wat? Moet je straks een duur GGZ-traject inzetten".

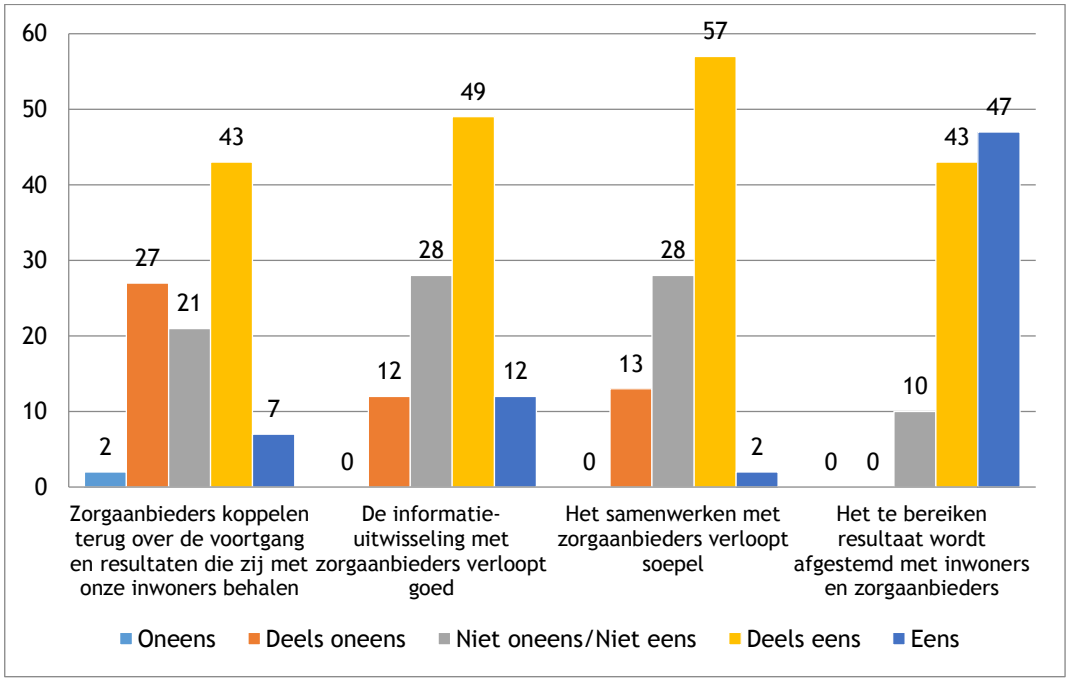
Tabel 4.5 Politiek-bestuurlijke processen in % (N=58)



4.1.6 Communicatie

Een meerderheid van de medewerkers van de sociale wijkteams geeft aan dat de samenwerking met zorgaanbieders soepel verloopt en beoordeelt, meer in het bijzonder, de informatie-uitwisseling met de zorgaanbieders als goed. De helft van de medewerkers heeft de indruk dat zorgaanbieders de voortgang en resultaten die zij met de inwoners behalen terugkoppelen, terwijl ruim een kwart van de medewerkers van mening is dat dat niet gebeurt. Over de afstemming met inwoners en zorgaanbieders over het te bereiken resultaat zijn de wijkteammedewerkers eensgezind in hun oordeel; negentig procent van de medewerkers vindt dat dit het geval is.

Tabel 4.6 Communicatie in % (N=58)



4.2 Samenwerking met sociale wijkteams: het perspectief van de zorgaanbieders

4.2.1 Omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking

Met de verschillende zorgaanbieders is gesproken over de deskundigheid die aanwezig is bij de sociale wijkteams. Verschillende aanbieders geven aan dat wanneer je als wijkteam de doelgroep van 0 tot 100 jaar als uitgangspunt neemt en streeft naar generalistisch werkende professionals, dat automatisch tot een verlies aan expertise leidt. Hierbij geven ze echter ook aan een verschil te merken tussen de wijkteams; waar het ene wijkteam nog steeds het generalistisch werken als uitgangspunt heeft, lijkt het andere wijkteam weer meer met specialisten te gaan werken.

De zorgaanbieders ervaren een sterk wisselende deskundigheid en expertise bij de medewerkers van de sociale wijkteams en geven aan dat dit verband houdt met de achtergrond van de medewerkers. Zo weten medewerkers van het voormalig bureau jeugdzorg heel goed wat jeugdhulp is en zijn voormalig medewerkers van MEE goed op de hoogte van wat LVB problematiek is en wat dat betekent voor de in te schakelen hulp. In brede zin wordt gesignaleerd dat met name de expertise op het gebied van jeugdhulp en ggz tekort te schiet bij verschillende medewerkers van de sociale wijkteams, al wordt ook door een aanbieder aangeven dat thuishulp te vaak door sociale wijkteams als oplossing voor allerlei problemen wordt gezien. Een tekort aan deskundigheid leidt er toe dat sociale wijkteams niet altijd goed in staat zijn te beoordelen welke zorgaanbieder kan worden ingezet bij welke hulpvraag. Het beeld bij een meerderheid van de zorgaanbieders is dat de wijkteammedewerkers niet precies weten wat de verschillende aanbieders doen, al wordt ook door de aanbieders opgemerkt dat dat afhankelijk is van eventuele samenwerking in het verleden: *"Als je elkaar kent, weet je elkaar wel te vinden"*. Verschillende aanbieders geven aan zelf een actieve rol te nemen in het informeren van de sociale wijkteams over wat hun organisatie te bieden heeft. Dat wederzijdse kennis van belang is voor de samenwerking wordt door één van de aanbieders als volgt verwoord: *"Je kunt*

efficiënter werken op inhoud als je elkaars taal wat meer spreekt".

4.2.2 Belangen van partners en hun wisselwerking

Openstaan voor elkaars inbreng is van groot belang in de samenwerking tussen zorgaanbieders, sociale wijkteams en de inwoner. *"Wanneer je zelf de deskundigheid niet hebt, moet je vertrouwen op de professional. Je doet het uiteindelijk voor de burger en dat is een aandachtspunt"*, aldus één van de aanbieders. Aanbieders en wijkteams maken op dit moment nog onvoldoende gebruik van elkaars expertise. Een ander merkt op: *"Vertrouwen dat je als organisatie doet wat nodig is, niet meer en niet minder. Als je dat nou eens gewoon met elkaar zou afspreken"*. Verschillende aanbieders geven aan dat er door wijkteammedewerkers onvoldoende gebruik wordt gemaakt van hun consultatiefunctie. Zij zouden vaker geraadpleegd kunnen en willen worden door de sociale wijkteams bij voorliggende problematiek. Ook geven verschillende aanbieders aan wantrouwen te ervaren wanneer zij met andere aanbieders overleggen bij het afschalen van hulpverlening. Zij hebben de indruk dat dergelijk overleg door wijkteammedewerkers als ongewenst wordt gezien. Tegen de inbreng van de cliënt en eventuele veranderingen hierin sinds de komst van de sociale wijkteams kijken de aanbieders verschillend aan. Volgens sommige aanbieders was de cliënt altijd al het uitgangspunt, terwijl andere aanbieders aangeven dat deze meer centraal is komen te staan. Verschillende aanbieders wijzen op de onbekendheid van de sociale wijkteams bij de cliënt en op de toegenomen onzekerheid bij cliënten over wie welke zorg of hulpverlening zal leveren en over de continuïteit van de zorg en hulpverlening.

4.2.3 Structuur en sturing

Wanneer met de aanbieders wordt gesproken over de structuur en sturing van de samenwerking met de sociale wijkteams dan wijzen zij erop dat nog altijd veel cliënten bij hen binnenkomen via andere kanalen dan de sociale wijkteams, bijvoorbeeld via huisartsen, kinderartsen of ziekenhuizen. Daarnaast merken verschillende aanbieders op dat zij met verschillende gemeenten te maken hebben die verschillende keuzes hebben gemaakt ten aanzien van de eventuele inrichting van sociale wijkteams en hun handelingsbereik. Dit compliceert de samenwerking met sociale wijkteams, zonder dat dat nu direct aan de sociale wijkteams toe te schrijven is.

Zorgaanbieders geven aan dat de sociale wijkteams in Zwolle meer hun regierol zouden kunnen oppakken. Verschillende aanbieders zijn daarnaast van mening dat zaken soms te lang bij het sociale wijkteam blijven liggen met als gevolg veiligheidsrisico's voor de betrokken inwoners. Een aanbieder merkt in dat verband op dat er soms een casus blijft liggen omdat de aanbieder en het betrokken sociale wijkteam van elkaar denken dat de ander deze wel zal oppakken en een jeugdhulpaanbieder wijst erop dat er nu meer uithuisplaatsingen plaatsvinden dan in het verleden doordat zaken al zijn geëscaleerd op het moment dat er wordt opgeschaald.

Een aanbieder merkt op dat de gemeente de financier is wat impliceert dat je als aanbieder dienend moet zijn, terwijl je tegelijkertijd als aanbieder ook kritisch wilt meedenken. Een andere aanbieder geeft aan dat dat je als gemeente en aanbieders gezamenlijk de transformatieagenda zou moeten bepalen en dat concurrentieoverwegingen daarbij geen rol zouden moeten spelen. Er zou meer bottom-up gewerkt moeten worden, terwijl top-down nu eerder de regel is.

Op de vraag in hoeverre er afspraken zijn gemaakt over wie verantwoordelijk is voor

het proces en de inhoud in de samenwerking met de sociale wijkteams wordt door de meeste aanbieders geantwoord dat het nog zoeken is en dat daar geen eenduidige afspraken over zijn gemaakt of dat deze afspraken er misschien wel zijn, maar dat daar intern onvoldoende over gecommuniceerd is. In paragraaf 4.2.5 wordt hier nader op ingegaan.

Aanbieders hebben de indruk dat er bij zowel aanbieders als wijkteams sprake is van onbekendheid over welke informatie je wel en welke je niet mag uitwisselen. *"Landelijke wetgeving, beroepscodes en regels van de gemeente Zwolle maken dat je het niet precies weet"*, aldus een aanbieder. Er zijn de laatste tijd meer regels en protocollen bijgekomen en de bureaucratie is in de beleving van verschillende aanbieders toegenomen. Privacywetgeving en de onbekendheid daarover kan de samenwerking tussen aanbieders en wijkteams belemmeren; zo zijn bijvoorbeeld mails zonder naam van een cliënt niet te koppelen aan de wachtlijst of aan eerdere behandelingen van de betreffende persoon. Andere aanbieders wijzen er op dat de dossiers van Bureau Jeugdzorg niet zijn overgegaan naar de sociale wijkteams. Gezinnen beginnen dus met een schone lei, terwijl er vaak al heel veel over hen bekend is en het heel veel werk is om alsnog deze dossiers te pakken te krijgen. Naast inefficiëntie in de hulpverlening wordt als ander ongewenst gevolg genoemd dat cliënten vaak meerdere keren hetzelfde verhaal moeten doen. Tegelijkertijd zijn er ook aanbieders die aangeven hun weg wel te vinden binnen de huidige kaders. Zo merkt één van hen op: *"Privacy is altijd een punt, maar daar trek ik mij niet zoveel van aan. Sociale wijkteams zijn ook heel open, je hebt allemaal geheimhoudingsplicht. Ze kijken heel gericht naar wat mijn vraag is en informeren mij daarover"*. Een ander merkt op dat je met toestemming van de cliënt veel kunt uitwisselen.

4.2.4 Politiek-bestuurlijke processen

Zorgaanbieders, met uitzondering van de aanbieders die vanuit de zorgverzekeringswet gefinancierd worden, ervaren momenteel dat de beschikbaarheid van financiële middelen een negatief stempel drukt op de samenwerking met de sociale wijkteams. Een aanbieder merkt hierover op: *"Aan de telefoon gaat het al snel over financiën en niet meer over de inhoud"*. Sociale wijkteams geven naar de mening van de meeste aanbieders, ingegeven door financiële overwegingen, kortdurende beschikkingen af waarover je vervolgens weer met elkaar in gesprek moet. Doel van de transformatie was dat de overhead omlaag zou gaan en dat er minder bureaucratie zou komen, maar in de beleving van de meeste zorgaanbieders is het tegenovergestelde het geval. Een aanbieder verwoordt dat als volgt: *"Wijkteams zijn op een onhandig moment gekomen; na de verkiezingen in combinatie met bezuinigingen. Geld is een excuus voor alles na de transformatie. Het zou moeten ontschotten, maar de concurrentie is aangewakkerd, op het niveau van bestuurders, maar ook op mijn niveau. Voor de transformatie waren de kaarten vanzelfsprekender verdeeld dan daarna. Er wordt gelobbyd bij wijkteams door aanbieders en dat is de samenwerking tussen zorgaanbieders niet ten goede gekomen. [...] Er is weinig geld om te innoveren en meer samen te werken met elkaar, terwijl dat wel het uitgangspunt van de transformatie was"*. Er zou ook te weinig terecht komen van het thema preventie en de samenwerking met scholen als gevolg van wat door een aanbieder wordt aangeduid als de geldkwestie. Aanbieders geven daarbij wel aan zich te realiseren dat de wijkteammedewerkers hier zelf weinig aan kunnen doen. Zij krijgen de financiële kaders opgelegd en hebben te weinig financiële speelruimte. Eén aanbieder pleit voor meer financiële speelruimte voor wijkteammedewerkers.

4.2.5 Communicatie

In paragraaf 4.2.3 werd reeds aangegeven dat er geen eenduidige afspraken zijn gemaakt over wie er verantwoordelijk is voor het proces en de inhoud. Ten aanzien van het proces zie je dat bijvoorbeeld in de verschillende wijzen waarop de doelen voor de behandeling en dus de beoogde resultaten worden geformuleerd. Soms neemt het sociale wijkteam daarin het voortouw op basis van de keukentafelgesprekken die met gezinnen zijn gevoerd, terwijl andere aanbieders aangeven in samenspraak met de cliënt en soms in aanwezigheid van een medewerker van het sociale wijkteam tijdens adviesgesprekken of intakes de doelen te bepalen die in de zorg of hulpverlening worden nagestreefd. Soms ook sluiten zorgaanbieders aan bij de keukentafelgesprekken die vanuit het sociale wijkteam worden geïnitieerd. Wanneer zorgaanbieders eenmaal met cliënten aan de slag zijn, dan is bij de meeste zorgaanbieders de ervaring dat er sprake is van consensus over wat er moet gebeuren. Wijkteammedewerkers "bemoeien" zich dan niet met de inhoudelijke zorg of hulpverlening, al is er soms wel discussie over de duur van de geboden zorg of hulp; met name het moment en de wijze van afschalen leveren in de praktijk discussies op tussen aanbieders en wijkteams. Soms willen wijkteams niet dat aanbieders uitvoegen, aldus verschillende zorgaanbieders. Terugkoppeling aan het eind van een behandeling door aanbieders vindt plaats wanneer de cliënt daar toestemming voor geeft en wanneer wijkteams zelf verwijzer zijn, maar soms ook wanneer wijkteams niet als verwijzer optreden. Ook verschilt de wijze waarop terugkoppeling gebeurt per organisatie en soms zelfs per medewerker. Tussentijdse terugkoppeling over de geboden zorg of hulpverlening geeft de ene aanbieder wel en de andere aanbieder niet. Een gezamenlijk registratiesysteem voor aanbieders en wijkteams is er niet en gaat er naar verwachting van verschillende aanbieders ook niet komen. Een aanbieder stelt voor dat het gezamenlijk bemensen van een loket zou kunnen bijdragen aan de samenwerking en onderlinge communicatie.

Hoofdstuk 5 Conclusies & aanbevelingen

De interne samenwerking is onderzocht door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken, tevens werkplaats Sociaal Domein van Hogeschool Viaa. De werkplaats is vanaf januari 2015 betrokken bij de sociale wijkteams in Zwolle, Elburg, Steenwijkerland en Ommen-Hardenberg. Zij volgt de ontwikkelingen binnen de sociale wijkteams o.a. door middel van het afnemen van een jaarlijkse vragenlijst. De resultaten uit het laatste onderzoek 'In de Running' (Teekman e.a., 2016) zijn gebruikt voor dit onderzoek. Aanvullend werden extra analyses op deze resultaten en de uitkomsten van een focusgroep gebruikt.

De samenwerking met de zorgaanbieders is onderzocht door het Lectoraat Jeugd van Hogeschool Windesheim. Er hebben gesprekken plaatsgevonden met twaalf medewerkers van acht aanbieders van specialistische en/of intensieve zorg/hulp.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Eerst worden in paragraaf 5.1 en 5.2 conclusies op het gebied van respectievelijk de interne en externe samenwerking gepresenteerd. Tot slot zijn in paragraaf 5.3 enkele aanbevelingen geformuleerd.

5.1 Interne samenwerking

Wanneer de thema's die in het theoretisch kader zijn benoemd worden bekeken vanuit het perspectief van de (interne) samenwerking van wijkteammedewerkers, dan kunnen verschillende conclusies worden getrokken. De conclusies over de interne samenwerking zijn onder te verdelen in zes thema's: ontwikkelingen op personeel gebied, veiligheid in het team, inhoud van het vak, rol moederorganisaties en generalistisch werken.

Ontwikkelingen op personeel gebied

In het rapport 'In de Running' kwam naar voren dat bijna de helft van de ondervraagde wijkteam medewerkers (N=69) vond dat de samenwerking binnen het sociaal wijkteam beter moest. Medewerkers stelden in de focusgroep dat hier in het afgelopen jaar een ontwikkeling in heeft plaatsgevonden. Als motivatie gaven zij aan dat in het begin van 2016 er veel personele wisselingen hadden plaatsgevonden. De collega's die zich in eerste instantie niet thuis voelden bij het werken in sociale wijkteams hadden inmiddels een andere (arbeids-)plaats gevonden.

In de opbouw van samenwerking stelt Van Delden (2009) dat er over het algemeen een 'onrendabele' eerste periode is waar geïnvesteerd wordt in bekendheid en vertrouwen tussen medewerkers. Deze onbekendheid en het opbouwen van vertrouwen in de teams hebben door de personele wisselingen een negatief effect gehad op de samenwerking. Het lijkt dat in de tweede helft van 2016 er meer sprake is van een stabiele basis in de teams doordat de (inhoudelijk) betrokken en gemotiveerde wijkteammedewerkers weten dat zij op hun plek zitten.

Veiligheid in het team

Veiligheid in een team is voorwaardelijk om tot een goede samenwerking te komen. Daarom is het belangrijk dat medewerkers elkaar kennen en vertrouwen. Dit zijn in (nieuwe) teams kwetsbare processen waar ruimte voor reflectie, voor leren en experimenteren noodzakelijk is (Steenbergen & Wittmayer, 2014). Wijkteammedewerkers ervaren meer veiligheid in de sociale wijkteams. Dat blijkt uit het feit dat er bij besprekingen meer wijkteammedewerkers een bijdrage leveren aan

de discussie maar ook dat men durft aan te geven als zij zich binnen een casus onthand voelen en hulp nodig hebben. Zij durven zich kwetsbaar op te stellen en hulp te vragen.

Inhoud van het vak

Wijkteammedewerkers zijn nu twee jaar werkzaam in de sociale wijkteams in Zwolle. In het eerste jaar zagen de medewerkers in de teams veel vragen op zich afkomen over structuur, regels en procedures. Een verandering van werkwijze is nog niet gerealiseerd en heeft aandacht nodig in de ontwikkelingen van de teams (Teekman e.a., 2016). De complexiteit van hulpvragen (0-100 jaar) die binnen sociale wijkteams worden opgepakt is groot. Er wordt aangegeven dat dit veel vraagt van professionals, maar dat zij de materie nu al meer in de vingers krijgen. Zij weten na twee jaar ook waar de deskundigheid van collega's ligt en voelen zich vrij, mede door het stimuleren van de teamleiders, met elkaar mee te lopen en te blijven leren. Uit het onderzoek 'In de running' komt naar voren dat medewerkers tevreden zijn over zichzelf, over de aanwezige kwaliteiten en competenties in het team. Zij kunnen met de samenstelling van het team alle hulpvragen oppakken.

Rol moederorganisaties

Bij wijkteammedewerkers zie je door de verschuivende rollen en onderlinge verhoudingen vanuit verschillende (moeder) organisaties ook een spanningsveld ontstaan bij het organiseren van intervisie bijeenkomsten. Aan het begin van 2016 werden er bij drie van de betrokken moederorganisaties nog aparte intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Volgens Van Delden (2009) zou de invulling aan een (overleg)structuur compact moeten zijn omdat teveel overleg ten koste gaat van het uitvoerende werk. Wijkteammedewerkers gaven aan dat het gevolg daarvan was dat er verschillende 'eilandjes' ontstonden wat de samenwerking niet ten goede kwam.

Wijkteammedewerkers moeten het mandaat krijgen om bepaalde zaken op hun eigen manier te regelen zonder vast te houden aan de gewoontes van eigen (moeder) organisaties. De wijkteammedewerkers moeten flexibel zijn en soms ook buiten de regels om kunnen denken. 'Ruimte voor de professional' is niet voor niets een van de acht bakens Welzijn Nieuwe Stijl (Bussemaker, 2010). Verder is de band met de eigen (moeder) organisatie ten opzichte van het sociale wijkteam van belang. Dit is de basis van waaruit professionals zich kunnen ontwikkelen en voeden maar wordt als 'extra' ervaren waar veel tijd aan op gaat. Er moet echter wel een balans worden gevonden tussen de band met de moederorganisatie en het mandaat en de autonomie van het sociale wijkteam om te voorkomen dat er een loyaliteitsconflict ontstaat. Op het moment van schrijven is er één partij overgebleven die aparte intervisiebijeenkomsten faciliteert.

Generalistisch werken

Het begrip generalistisch werken en de toepassing in de sociale wijkteams is duidelijk in ontwikkeling. Tonkens (2016) schrijft over de grote nadruk op het generalistisch werken en de grote verwachtingen van burgers als vrijwilligers en mantelzorgers. Bij de start van de sociale wijkteams was er sprake dat alle wijkteammedewerkers zich als generalist moesten ontwikkelen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er in de teams meer ruimte lijkt te zijn om eigen expertise in te zetten. Er is dus een beweging zichtbaar van generalistisch naar meer specialistisch werken. De vraag naar generalistisch of specialistisch werken zal steeds meer vervagen als wijkteammedewerkers zich realiseren dat zij werk doen dat op dat moment nodig is (Teekman e.a., 2016).

5.2 Externe samenwerking

Wanneer de thema's die in het theoretisch kader zijn benoemd worden bekeken vanuit het perspectief van zowel de wijkteammedewerkers als de zorgaanbieders, dan kunnen verschillende conclusies worden getrokken ten aanzien van het verloop en de resultaten van hun samenwerking.

Intensiteit van de samenwerking

Wijkteammedewerkers werken het vaakst samen met aanbieders die werkzaam zijn in de maatschappelijke ondersteuning en zorg. Naarmate samenwerking met aanbieders intensiever wordt zijn wijkteammedewerkers meer tevreden over die samenwerking. Er bestaan slechts geringe (niet significante) verschillen in de beoordeling van de samenwerking met zorgaanbieders tussen de sociale wijkteams. Aanbieders die werkzaam zijn in de maatschappelijke ondersteuning en zorg lijken de samenwerking met de sociale wijkteams niet wezenlijk anders te ervaren dan andere aanbieders. Zij ervaren wel verschillen in de samenwerking met de verschillende wijkteams.

Eerdere samenwerking

Eerdere samenwerking tussen wijkteammedewerkers en zorgaanbieders is in hoge mate bepalend voor zowel de mate als de beleving van de samenwerking. Daarbij hebben wijkteammedewerkers het best zicht op de deskundigheid van de zorgaanbieders waarmee zij ook in het verleden al hebben samengewerkt, een beeld wat de zorgaanbieders herkennen. Voor zorgaanbieders hangt het vertrouwen dat zij hebben in de deskundigheid van wijkteammedewerkers voor een belangrijk deel af van de achtergrond van die betreffende medewerkers met als gevolg dat het streven naar een generalistische werkwijze bij de wijkteams ten koste gaat van het vertrouwen dat aanbieders hebben in de deskundigheid van wijkteammedewerkers. In de voorgaande paragraaf is beschreven dat er een beweging gaande is van het generalistisch werken naar ruimte voor specialismen in de sociale wijkteams, een ontwikkeling die tegemoet komt aan de kanttekeningen die de zorgaanbieders hierbij plaatsten.

In- en uitvoegen

Zowel het in- en uitvoegen van zorg en hulpverlening verloopt niet optimaal naar de mening van de zorgaanbieders. Aanbieders vinden dat zaken soms te lang bij het sociale wijkteam blijven liggen met als gevolg veiligheidsrisico's voor de betrokken inwoners. Ook het moment en de wijze van afschalen leveren in de praktijk discussies op tussen aanbieders en wijkteams. Vanuit de overheid is het wenselijk om hulpvragen eerst binnen het sociale wijkteam op te pakken, maar aanbieders zouden graag in een eerder stadium meedenken voordat een crisissituaties naar hen wordt doorverwezen.

Openstaan voor elkaars inbreng

Openstaan voor elkaars inbreng wordt van groot belang geacht in de samenwerking tussen zorgaanbieders, sociale wijkteams en de inwoner. De inbreng van de inwoners wordt door zowel wijkteammedewerkers als zorgaanbieders van wezenlijk belang geacht. Wijkteammedewerkers en zorgaanbieders hebben echter een verschillende beleving van de mate waarin zij in de praktijk openstaan voor elkaars inbreng, waarbij wijkteammedewerkers zich hierover positiever uitspreken dan de zorgaanbieders.

Regie en verdeling van verantwoordelijkheden

Er bestaat geen eenduidig beeld bij aanbieders en wijkteammedewerkers over de verdeling van verantwoordelijkheden ten aanzien van het samenwerkingsproces en de inhoudelijke zorg en hulpverlening en over de mate waarin hierover afspraken zijn

gemaakt. Door de zorgaanbieders wordt geconstateerd dat de wijkteams op dit moment nog onvoldoende hun regierol oppakken.

Systeemvraagstukken als belemmering voor samenwerking

Wijkteammedewerkers en aanbieders denken verschillend over de invloed van privacyregelgeving op hun samenwerking; waar de ene medewerker, of hij of zij nu bij een wijkteam of zorgaanbieder werkt, deze als belemmerend ervaart, geeft de andere medewerker aan er geen hinder van te ondervinden bij de daadwerkelijke zorg voor en hulpverlening aan inwoners. Onbekendheid bij individuele medewerkers over welke informatie op welke wijze uitgewisseld mag worden lijkt hieraan ten grondslag te liggen. Wel ervaren met name de zorgaanbieders een toename van de bureaucratie.

Volgens een groot deel van de zorgaanbieders is de beschikbaarheid van financiële middelen en niet de zorgvraag van de inwoner op dit moment richtinggevend in de samenwerking met de sociale wijkteams. De meeste wijkteammedewerkers ervaren dit echter anders, al wordt er wel gewezen op de budgetplafonds die een rol spelen in de afweging die wijkteammedewerkers maken bij het verwijzen naar een bepaalde aanbieder.

Communicatie

Sociale wijkteams en zorgaanbieders komen over het algemeen tot inhoudelijke consensus over de zorg en hulpverlening die wordt geleverd aan inwoners. Er zitten wel verschillen in de mate en aard van en tevredenheid over de informatie-uitwisseling bij aanvang, tussentijds en na afloop van de zorg en hulpverlening.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande conclusies wordt het volgende aanbevolen. Het is van belang dat sociale wijkteams en zorgaanbieders in gezamenlijkheid afspraken maken over wanneer en op welke wijze er wordt in- en uitgevoegd door de aanbieders en over de informatie die mag worden uitgewisseld binnen de geldende kaders en de wijze waarop dat gebeurt. De wijkteams zouden hierin meer hun regierol moeten oppakken. Het gezamenlijk bespreken van onderliggend onderzoek en van concrete casuïstiek zou hieraan een bijdrage kunnen leveren. Het is van belang daarbij oog te hebben voor en te spreken over elkaars belangen in de samenwerking. Door in gezamenlijkheid afspraken te maken groeit de wederzijdse bekendheid wat de samenwerking ten goede zal komen en daarmee de kwaliteit van zorg en hulpverlening aan de inwoners in Zwolle.

Literatuur

Aa, A. van der & Konijn, T. (2004). *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling. Het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden in netwerken*. Utrecht: Lemma.

Arum, S. van & Schoorl, R. (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na de decentralisaties*. Movisie.

Biene, van M. (2013). *Kennisbronnen teamleren*. Nijmegen: Lectoraat Lokale Dienstverlening vanuit klantperspectief.

Bock, S. de (2009). *Samenwerking binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin*.

Boer, de N. & Lans, van der N. (2013). *Zonder burgerkracht geen wijkteams*. Utrecht: Movisie.

Bosch, A. van (2014). Sociale wijkteams en the lessons learned. *Sociaal bestek*, 76(4), 10-12.

Bredewold, F. (2014). *Lof der oppervlakkigheid*. Amsterdam: van Gennep.

Bussemaker, J. (2010). *Brief aan de Tweede kamer*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: Den Haag.

Clarijs, R. (2014). *Jeugdhulp en jeugdbeleid*, Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Delden, P. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Delft: Eburon.

Gemeente Zwolle (2014). *Iedereen telt mee! Uitvoeringsprogramma Sociale wijkteams*.

Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.

Hearld, L.R., Bleser, W.K., Alexander, J.A. & L.J. Wolf (2015). A Systematic Review of the Literature on the Sustainability of Community Health Collaboratives. *Medical Care Research and Review*, pp.1-55

Jager-Vreugdenhil, M. (2012). *Nederland participatieland? De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Jager-Vreugdenhil, M. (2015). De wijk in? Mogelijkheden en grenzen van wijk- en buurtgericht werken. In Luitgaarden, van der G. (red). *Transities: tussen hoop en vrees*. Binnengehaald op 2 november 2016 van http://www.dewijkin.nl/wp-content/uploads/2015/02/transitiestussenhoopenvrees.pdf.

Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties - allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Deventer: Kluwer. 495 pp.

Keinemans, S. & Kloppenburg, R. (2016). Samenwerking van vrijwilligers en beroepskrachten in het sociale domein. Nieuwe vormen van partnerschap. In J.P. Wilken & A.M. van der Breggen, *Handboek werken in de wijk* (pp.41-49).

Amsterdam: SWP.

Kruiter, A.J., Bredewold, F. & Ham, M. (2016). Inleiding. In Kruiter, A.J., Bredewold, F., Ham, M. *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt. Kroniek van een verandering*. Van Gennep: Amsterdam.

Larsen, V., M. Lubbe & L. de Boer (2014). *Meta analyse MKBA's sociale (wijk)teams. Integrale aanpakken vergeleken in termen van kosten en baten*. Den Haag: Ministerie van BZK.

Linders, L., Feringa, D., Potting, M. & Jager-Vreugdenhil, M. (2016). Op zoek naar nieuwe verhoudingen. In Linders, L., Feringa, D., Potting, M. & Jager-Vreugdenhil, M. (red.) *Tussen regels en vertrouwen* (pp. 9-16). Amsterdam: Van Gennep.

Movisie (2015). *Wijzigingen AWBZ en Wmo: een overzicht*. Geraadpleegd op 11 oktober 2016 van https://www.movisie.nl/artikel/wijzigingen-awbz-wmo-overzicht

Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Coutinho.

Op het Veld, A. & Wachtmeester, J. (2012). *Decentralisatie betekent transitie & transformatie. Nieuwe verantwoordelijkheden, rollen en opgaven in maatschappelijke ondersteuning*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Oude Vrielink, M., H. van der Kolk & P.J. Klok (2014). *De vormgeving van sociale wijkteams. Inrichting, organisatie en vraagstukken*, Enschede: Platform 31, BMC & Universiteit Twente.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative science quarterly*, pp.1-33.

Pruim, E. (2015). "Wij moeten op een andere manier gaan zorgen". Een praktijkonderzoek naar generalistisch werken door sociale professionals. Zwolle: Wmo Werkplaatsen, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2008). *De ontkokering voorbij*. Amsterdam: SWP.

Rutte, M., & Samson, D. M. (29 oktober 2012). *Bruggen slaan*. Regeerakkoord VVD – PvdA

Schermerhorn, J.R. (1975). Determinants of interorganizational cooperation. *Academy of management Journal*, *18*(4), pp.846-856.

Schillemans, T. (2008). *Regelruimte. Over de logica van verkokering en alternatieven voor ontkokering*. Amsterdam: SWP.

Smits, C., Hofhuis, J., Rijsdijk, L., Mensen, M. (2016). Interprofessioneel samenwerken rond ouderen in de wijk. Succesfactoren als handvat voor verbetering. In J.P. Wilken & A.M. van der Breggen, *Handboek werken in de wijk* (pp.27-39). Amsterdam: SWP.

Steenbergen, F. , & Wittmayer, J. (2014). 'Blind geloof in wijkteams vraagt om nuancering' van web gehaald mei 2015. www.socialevraagstukken.nl.

Suter, E., Arndt, J., Arthur, N., Parboosingh, J., Taylor, E. & Deutschlander, S. (2009). Role understanding and effective communication as core competencies for collaborative practice. *Journal of Interprofessional Care, 23,* pp. 41-51.

Teekman, C., Slendebroek-Meints, J. & Pruim, E. *In de running. Een ronde langs de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg*. Zwolle: Werkplaats Sociaal Domein, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Teekman, C. & Pruim, E. (2016) *Op de kaart gezet! Een onderzoek naar de wijze waarop sociale professionals in teamverband (willen) samenwerken*. Zwolle: Werkplaats Sociaal Domein, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Tomme, N. van, Voets, J. & Verhoest, K. (2011) *Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector*. Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

Tonkens, E., (2016), 'Het democratisch tekort van de decentralisaties', in: Transitiecommissie sociaal domein, *De decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont?* Zie: http://transitiecommissiesociaaldomein.nl/documenten/publicaties/2016/01/21/transitiecommissie-sociaal-domein-essaybundel-spread.

Transitiecommissie Sociaal Domein (2016). *De decentralisaties in het sociaal domein: wie houdt er niet van kakelbont? Essays over de relatie tussen burger en bestuur*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Vlaar, P. & Pruim, E. (2016). Sociale professionals in de wijk. Allrounders gevraagd. In J.P. Wilken & A.M. van der Breggen, *Handboek werken in de wijk* (pp.41-49). Amsterdam: SWP.

VNG (2013). Sociale wijkteams in ontwikkeling. Inrichting, aansturing en bekostiging. Den Haag: Vereniging Nederlandse Gemeenten.

Vries, M.S. de, & Wolters-Ravoo, J. (2016). Resultaatfinanciering in de jeugdhulp: van praktische uitdagingen naar concrete uitgangspunten. *Jeugdbeleid, 10*, pp. 213-220.

Weerman, A. (2016). *Ervaringsdeskundige zorg- en dienstverleners. Stigma, verslaving & essentiële transformatie* (Proefschrift). Eburon: Delft.

Welmers-van de Poll, M., Jong, M. de., Wesse, R. & Swart, J. de (2014). *Eindrapportage onderzoek "Samen Verder Groeien" Onderzoek naar proces en uitkomsten van de werkwijze "Samen Verder Groeien" in het CJG Ommen-Hardenberg*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.

Wilken, J.P. (2016). De wijk in! Op weg naar nieuwe vormen van zorg, ondersteuning en samenspel. In J.P. Wilken & A.M. van der Breggen, *Handboek werken in de wijk* (pp.27-39). Amsterdam: SWP.

Bijlage I Parelwerkgroep

Het doel van de Parelwerkgroep is het vastleggen van methodiekontwikkeling en competenties binnen sociale wijkteams in Zwolle.

Op weg naar een nieuwe werkelijkheid, dus bouwend al werkend. De werkgroep omschrijft steeds wat we doen en wat we zijn. Parallel loopt de samenwerking met de beide Hogescholen. Hogeschool Viaa heeft een werkplaats Sociaal Domein (voorheen WMO-werkplaats). Binnen de werkplaats is een programmaraad 'sociale wijkteams' waar afspraken worden gemaakt met HBO en MBO instellingen binnen Zwolle. We werken aan een nieuw beroep en de beroepsopleidingen moeten hierin mee leren en ontwikkelen. Binnen de leerinfrastructuur van sociale wijkteams verricht de werkplaats (meerjarig) onderzoek en scholen en trainen docenten van Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim de professionals in de sociale wijkteams.

De werkgroep bouwt met de winkel open van 'top down' naar 'bottom up'. Alle ontwikkelingen zoals de toegang bij de huisartsen met een jeugd- en gezinswerker naast de huisarts vraagt om een nieuw competentieprofiel. De schrijf- en denkkracht van de 'Parel' werkgroep is hard nodig in samenwerking met de Hogescholen. De doorontwikkeling gaat werkenderwijs.

De professionals van de sociale wijkteams die deelnemen aan de Parelwerkgroep zijn:

- Geraldine IJzerman
- Inge Krooshof
- Harriet Admiraal
- Alexander Bijl
- Henrie van den Brink
- Gerda van de Bunt
- Marcha Emmens
- Gea Huizing
- Ellen Kampen
- Heidy Nieman
- Jan Reitze Popma
- Mirjam Roozeboom
- Jenny Ruitenberg
- Ellen Snippe
- Jolande Westendorp
- Gerry Willemsen

Bijlage II Respondenten

Organisatie	Respondent	Datum
Karakter	Saskia Veenstra Else van den Berg	7 juli 2016
Vitree	Esther te Riele	30 augustus 2016
Trias	Daniëlle Pesselse Mariska Torp	30 augustus 2016
Carinova	Mariëlle Scholten	1 september 2016
Icare	Ingrid Hilberdink Eisje Terpstra	1 september 2016
Frion	Janine Knol Ivette Zijda	13 september 2016
Accare	Wimmie Verrips	13 september 2016
J.P. van den Bentstichting	Marieke Brandt	15 september 2016

Windesheim

Werkplaatsen
SOCIAAL DOMEIN

viaa
Gereformeerde Hogeschool